



UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD ALIMENTARIA
DE LA EMPRESA COSTA RICAN COCOA PRODUCTS CO.
S.A. PARA IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE
MEJORA QUE COADYUVEN EN EL PROCESO DE
CERTIFICACIÓN EN LA NORMA FSSC22000. PROYECTO
REALIZADO ENTRE LOS MESES DE SETIEMBRE 2021 Y
MARZO 2022.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ARGERIE RAMÍREZ FUENTES

TUTORA

LICDA. ELENA MARÍA PORRAS ALVARADO

SEDE SAN JOSÉ

Setiembre 2021

Agradecimientos

A mi tutora, Licenciada Elena María Porras Alvarado, porque sin sus virtudes, su paciencia y sus consejos no hubiera culminado este trabajo, muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento cuando más las necesite; por estar ahí cuando mis horas de trabajo se volvieron confusas. Gracias por compartir su calidad profesional y calidez humana.

A mis padres que siempre han sido el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes han estado a mi lado en los días y noches más felices, pero también en los momentos más difíciles. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro, como una meta más conquistada. Orgullosa de que sean mis padres y que estén a mi lado en este momento tan importante.

Y, ante todo, gracias a Dios y a los ángeles de mi vida.

Tabla de contenido

Capítulo I.....	9
Problema de Investigación.....	9
1.1 Planteamiento del Problema.....	10
1.2. Objetivos.....	11
1.2.1. Objetivo general.....	11
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Antecedentes.....	15
1.4.1 Internacionales.....	15
1.4.2 Nacionales.....	17
1.5 Proyecciones.....	18
1.6 Limitaciones.....	19
Capítulo II.....	20
Marco Teórico.....	20
2.1 Cultura y Cultura Organizacional.....	21
2.1.1 Surgimiento de cultura organizacional.....	23
2.1.2 Tipos de cultura organizacional.....	24
2.1.2 Elementos fundamentales de la cultura organizacional según el esquema de Certificación FSSC 22000 v5.1.....	27

	4
2.1.2.1 Comunicación.....	29
2.1.2.2 Capacitación.	30
2.1.2.3 Retroalimentación a los empleados.....	31
2.2 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria. Norma FSSC 22000 v5.1.....	31
2.3 Gerencia de Sistemas Conductuales.....	36
2.4 Costa Rican Cocoa Products Co. S.A.....	39
Capítulo III.....	41
Marco Metodológico.....	41
3.1 Enfoque de la investigación.....	42
3.2 Diseño de la investigación.....	42
3.3. Fuentes de Información.....	44
3.3.1 Fuentes primarias.....	44
3.3.2. Fuentes secundarias.....	44
3.3.3. Fuentes terciarias.....	44
3.4. Población.....	45
3.5. Muestra.....	45
3.6 Criterios de inclusión y exclusión.....	45
3.6 Instrumentos.....	45
3.7. Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	46
Capítulo IV.....	48

Presentación y Análisis de la Información	48
Resultados.....	49
Gráfico 1. Resultados de la evaluación de la cultura organizacional en la dimensión individual.....	51
Gráfico 2. Resultados de la evaluación de la cultura organizacional en la dimensión empresa.	53
Dimensión General.....	56
Gráfico 3. Resultados de la evaluación de la cultura organizacional en la dimensión general.	56
Gráfico 4. Comparación de dimensiones evaluadas.....	58
2. Resultados obtenidos del cuestionario para evaluar la cultura de inocuidad existente en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.....	59
Comunicación.....	60
3. Capacitación.....	63
4. Retroalimentación a los empleados.....	66
Conclusiones y Recomendaciones	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	72
Propuesta	74
Referencias Bibliográficas.....	93
APÉNDICE 2	97

APÉNDICE 3	99
APÉNDICE 4	100
APÉNDICE 5	101
APÉNDICE 6	102

Índice de gráficos

Gráfico 1	51
Resultados de la evaluación de la cultura organizacional en la dimensión individual.....	51
Gráfico 2	53
Resultados de la evaluación de la cultura organizacional en la dimensión empresa.....	53
Gráfico 3	56
Resultados de la evaluación de la cultura organizacional en la dimensión general	56
Gráfico 4	58
Comparación de dimensiones evaluadas	58

Índice de tablas

Tabla 1. Parámetros de medición de componentes de cultura organizacional.	49
Tabla 2. Principales elementos de la cultura organizacional para logro de inocuidad alimentaria según norma FSSC22000 v5.1.	50

Tabla 3. Categorización de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en la cultura organizacional en la dimensión individual.	52
Tabla 4. Categorización de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en la cultura organizacional en la dimensión empresa.	55
Tabla 5. Categorización de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en la cultura organizacional en la dimensión general.....	57
Tabla 5. Compromiso de jefaturas la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.por inocuidad alimentaria.	60
Tabla 6. Uso de medios de comunicación en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A. para inocuidad alimentaria.....	61
Tabla 7. Percepción de la misión y visión organizacional referente a la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.....	62
Tabla 8. Capacitación organizacional referente a la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.....	63
Tabla 9. Responsabilidad individual referente a la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.....	64
Tabla 10. Frecuencia de capacitación referente a la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.....	64
Tabla 11. Instrucción relacionada a riesgos para la salud en relación con la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.....	65
Tabla 12. Uso de registros de producción relacionados con la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.	66

Tabla 13. Empleo de incidentes como estrategia aprendizaje relacionada con la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.	67
---	----

Capítulo I

Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa Costa Rican Cocoa Products, desde el año 2014, ha dispuesto de los recursos necesarios para la obtención de la certificación FSCC 22000 (certificación de sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos) sin resultados positivos hasta el día de hoy. Aunque no se puede negar que se han logrado avances importantes, en las revisiones realizadas por terceros, la calificación obtenida sigue siendo insuficiente para cumplir la meta, puesto que las diferentes auditorias propias de la norma han demostrado que los fallos son repetitivos, en donde uno de los orígenes más constantes corresponde a las conductas humanas, en este caso la de los trabajadores.

Por tal motivo y conociendo de antemano que la implementación de un sistema de trabajo de cualquier tipo tiene un componente esencial que generalmente no es atendido: la conducta humana, se pretende evaluar la cultura organizacional del sistema de inocuidad alimentaria de la empresa anteriormente señalada, con el propósito de diseñar una propuesta de mejora en la cultura organizacional que pueda aportar de manera significativa en el proceso de certificación en la norma FSSC 22000 v5.1.

Es importante evidenciar que la cultura de inocuidad no solo corresponde a una lista de procedimientos a cumplir, sino que es un conjunto de conductas determinadas que deben realizar todas las personas que trabajan en la empresa para cumplir con los procedimientos y parámetros establecidos para garantizar la inocuidad de alimentos, en procura de alcanzar un reconocimiento comercial sostenido en el mercado nacional, atracción de nuevos consumidores, fidelización de clientes y certificación por parte de las autoridades correspondientes del Ministerio de Salud, como estrategias comerciales que posibiliten la consolidación de la empresa.

Por supuesto, sin dejar de lado que, al ser una empresa que se encuentra dentro del grupo de las empresas que fabrican alimentos para consumo humano, tiene el compromiso legal y moral de producir sus productos, a través de procesos que no produzcan enfermedades en las personas que los consuman.

Cabe señalar al respecto que, como se indicó anteriormente, la empresa tiene el aval del Ministerio de Salud de Costa Rica para producir alimentos, pero la tendencia del mercado alimenticio y la competitividad en actividades comerciales internacionales han generado que las compañías no solo se limiten a permisos internos de funcionamiento, sino que se obtengan certificaciones internacionales que brinden confianza al consumidor y garanticen la calidad de producto ofertado.

Es por lo anteriormente mencionado que la empresa debe alcanzar la certificación señalada, por lo tanto, en aras de realizar un aporte significativo a dicho proyecto, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Es la cultura organizacional de la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A. el factor limitante para que el sistema de gestión de inocuidad alimentaria logre consolidar la implementación de la norma FSSC 22000 v5.1 para obtener la certificación?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Identificar los componentes existentes dentro de la cultura organizacional de la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A. para compararlos con los que deberían existir de acuerdo con los requerimientos de la norma FSSC22000 v5.1.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Definir los componentes que debe tener la cultura organizacional de una empresa de acuerdo con lo establecido en la norma FSSC 22000 v5.1.
2. Evaluar los elementos existentes en la cultura de la organización y compararlos con los elementos que deberían existir para lograr la certificación en la norma FSCC22000 v5.1
3. Proponer un plan de gerencia estratégica para el favorecimiento de la cultura organizacional de la empresa, que se alinee con los objetivos del sistema de gestión de inocuidad alimentaria que propone la norma FSSC 22000 v5.1, basado en el modelo de gerencias de sistemas conductuales

1.3. Justificación

Conociendo el objetivo estratégico de la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A. de implementar un programa de inocuidad alimentaria para poder obtener la certificación FSCC 22000 v5.1, es necesario considerar como una primera meta a lograr, evaluar la cultura organizacional existente y buscar mejorarla para crear una ambiente basado en conductas de inocuidad alimentaria, por lo que no solo los temas numéricos en relación a contexto financiero deberían ser la prioridad en la estrategia de la compañía.

Entonces, una de las prioridades de la compañía, sobre todo, porque la implementación de los requisitos para la certificación recae directamente sobre los colaboradores, debería ser crear o fortalecer el conjunto de comportamientos requeridos antes que solamente pensar en las dimensiones técnicas o económicas. Lamentablemente, dichas estrategias suelen ser percibidas como poco importantes o dadas por hecho, por parte de la alta gerencia y de los líderes que tienen a cargo los diferentes departamentos.

Lo anterior es entendido, pero no justificado en que los gerentes y líderes de la empresa suelen ser profesionales en áreas de ciencias exactas que prestan la mayor atención a temas de presupuestos financieros, de formulaciones exactas de productos y de capacidad de producción por línea, que no tienen formación en análisis de conductas humanas y, por ende, pierden de vista temas relacionados al comportamiento y cultura organizacional como eje fundamental de una empresa.

Es importante señalar en ese aspecto que, según Llanos (2016):

La cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí, por lo tanto, la cultura se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente (p. 13).

Ante esta situación, se debe considerar que la cultura organizacional influye en la forma cómo se concretan los temas específicos dentro de la empresa, por lo que, en lo que se refiere al tema en cuestión, esta debe predisponer a la percepción, comprensión y ejecución de la inocuidad como herramienta de sostenibilidad y crecimiento empresarial. Desde esa perspectiva, el esquema de certificación FSSC 22000 v5.1 establece que: “La cultura organizacional debe tener como fortalezas cuatro elementos principales: la comunicación, la capacitación, la retroalimentación a los empleados y la medición de desempeño de las actividades relacionadas con la inocuidad alimentaria” (Mesalles, 2022, párr. 2).

Por lo cual y, de acuerdo con lo anterior, es necesario comprender y proyectar que la cultura organizacional influye en la forma en la que los colaboradores piensan en la inocuidad alimentaria, en las actitudes positivas y negativas generadas hacia ella, la disposición de analizar, discutir y resolver las inquietudes sobre el tema y así poder emitir opiniones y

sugerencias que posibiliten la formulación de estrategias organizacionales y culturales que posibiliten el cumplimiento ágil y eficaz de los protocolos, esto para alcanzar la certificación.

Es importante no perder de vista que, a pesar de que muy posiblemente existen fortalezas en la cultura organizacional de la empresa, producto del tiempo, cotidianidad laboral y gestión de liderazgo, es necesario realizar una contrastación con los requerimientos necesarios para lograr la certificación, con el propósito de establecer las debilidades existentes y la forma de mitigación de las mismas en todos los niveles jerárquicos y operativos. Puesto que, si no se realiza lo anteriormente descrito, la gerencia de la empresa y los líderes de los diferentes departamentos pueden desarrollar procedimientos y políticas de inocuidad alimentaria en alineación con la dirección estratégica de la compañía; sin embargo, estos no dejarían de ser más que solo documentos y requisitos, sin que lleguen a significar cambios en la cultura organizacional de la empresa, o sea, sin influir en expectativas, interés y comportamiento de los empleados.

De ahí la importancia de diseñar un plan estratégico gerencial, que proyecte un cambio cultural de la organización, fundamentado en sistemas conductuales que involucren todos los niveles operativos y gerenciales para desarrollar procesos de capacitación que incidan en el comportamiento de todas las personas que laboran en la empresa, con el fin de unificar criterios, comportamientos y recursos para que se asuma la certificación FSSC 22000 v5.1 como una meta común, en donde toda la organización resulta ampliamente beneficiada.

1.4. Antecedentes

1.4.1 Internacionales

Dentro del contexto internacional, se tiene en cuenta el reporte final de estadística realizado por Bravo (2018), quien plantea el proyecto de *Actualización de los requisitos adicionales del esquema FSSC 22000 versión 5.1* y formula como objetivo general “Actualizar los requisitos adicionales del esquema FSSC 22000 versión 5.1 implementando controles en toda la organización para cumplir con las actualizaciones y poder mantener la certificación” (p. 15), a realizar en la empresa Central El Potrero S.A. de C.V., la cual produce y comercializa productos azucareros. Como aspecto relevante del documento, se toma en cuenta que dentro de las conclusiones se indica que:

Con la implementación de los requisitos adicionales del esquema FSSC 22000 versión 5.1 diseñados y las capacitaciones que se presentaron al personal, se logró contribuir al desarrollo de la empresa y cumplir con los requisitos del esquema para mantener la certificación de la misma (p. 40).

Señalando la importancia de establecer procesos de capacitación que posibiliten al personal operativo y de producción asumir un compromiso y fidelización con la organización respecto a la inocuidad alimenticia como estrategia empresarial.

En ese mismo contexto, también se contempla que el informe *Estimación de la carga mundial de las enfermedades de transmisión alimentaria*, publicado en el año 2015 por la Organización Mundial de la Salud (2015), fue el primero en ofrecer estimaciones completas sobre la carga de enfermedad causada por 31 agentes contaminantes entre bacterias, virus, parásitos, toxinas y sustancias químicas, en donde se incluyen:

31 agentes alimentarios causantes de 32 enfermedades: 11 agentes etiológicos de enfermedades diarreicas (1 virus, 7 bacterias y 3 protozoos), 7 de enfermedades infecciosas invasivas (1 virus, 5 bacterias y 1 protozoo), 10 helmintos y 3 productos químicos (párr. 3).

Por lo anteriormente citado, se puede comprender que el problema generado por las enfermedades transmitidas a través de los alimentos que inciden directamente sobre la salud pública, el bienestar social y las economías se estaba subestimando, debido a la falta de comunicación abierta y a la dificultad para establecer una relación de causalidad entre las contaminaciones alimentarias y las enfermedades o muertes que han provocado. Sin embargo, esta situación ha cambiado, debido a la atención que se ha prestado al tema durante los últimos años, razón por la cual la Conferencia Internacional sobre Inocuidad Alimentaria celebrada en Addis Abeba, en febrero de 2019, y el Foro internacional sobre Inocuidad Alimentaria y Comercio celebrado en Ginebra, en 2019, hacen mucho énfasis en la importancia de la inocuidad de los alimentos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los gobiernos deben elevar la inocuidad de los alimentos al rango de prioridad de salud pública, puesto que desempeñan una función capital en la formulación de políticas y marcos normativos y en el establecimiento y aplicación de sistemas eficaces en materia de inocuidad de los alimentos. Conferencia Internacional sobre Inocuidad Alimentaria (Organización Mundial de la Salud, 2020, p. 20).

Contexto en el cual, se apoya el trabajo realizado por Ramírez (2022), bajo la idea de priorización de la inocuidad alimenticia como estrategia de sostenibilidad empresarial y sustento de la salud pública.

1.4.2 Nacionales

En este apartado se toma en consideración en primera instancia a Vallejo (2016), quien desarrollo su tesis de graduación en Ingeniería de Alimentos, con el título *Desarrollo de un programa de capacitación en inocuidad de alimentos con base en el Sistema de Certificación FSSC 22000 para la empresa COPROLAC S.A. con el fin de mejorar la competencia, toma de conciencia y formación de sus colaboradores*, para lo cual dentro de sus objetivos específicos determinó realizar un diagnóstico de cada puesto de trabajo, diseñar un programa de capacitación en inocuidad, junto a estrategias didácticas y metodológicas. Vallejo (2016) señala dentro de sus conclusiones que:

Contemplar a todo el personal dentro del programa permite asegurar que todos los participantes en la cadena de producción y distribución cuenten con la competencia y conciencia correspondientes según sus respectivas labores [...] el personal aplicó lo aprendido en las labores respectivas asociadas a la inocuidad de los productos (p. 80)

Igualmente, señala dentro de las recomendaciones que:

La clave para lograr el cambio organizacional a través de un programa de capacitación, es promover la participación de todos en el proceso, no guardar los conocimientos como símbolo de poder, para ellos se debe implementar un proceso justo donde se genere un dialogo en el cual todos los involucrados participen (p. 81).

Estas conclusiones y recomendaciones aportan significativamente a esta investigación (2022), pues establece la posibilidad del cambio organizacional en procura de lograr la inocuidad de alimentos propia de la certificación FSSC 22000 en una versión más actualizada y enfocada en la cultura de inocuidad que las anteriores.

Desde otra perspectiva, pero siempre dentro de esta misma temática relacionada a inocuidad de alimentos, Ramírez (2018) determina que:

Se debe comprender que para cumplir con la demanda de alimentos en un mundo globalizado se debe tener una cadena de suministros de alimentos de alcance mundial y que esta cadena está conformada por muchos eslabones: productores, procesadores, comerciantes, distribuidores, minoristas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, autoridades regulatorias y de ejecución. Cada parte de la cadena cumple un rol importante en el suministro de un alimento inocuo para alcanzar una vida activa y saludable, que contribuya a su vez a la seguridad alimentaria y nutricional (párr. 5).

Cabe señalar que, para ese mismo año, las organizaciones costarricenses que trabajan vigilantes de los lugares o empresas donde se producen alimentos, empiezan a incorporar más que antes el concepto de inocuidad alimentaria, no como algo selectivo, sino obligatorio, así se empiezan a generar planes y programas para crear conciencia de inocuidad alimenticia en todas las organizaciones, con el fin de convertir la producción de alimentos en un acto de mayor compromiso, en cuanto a procurar la no contaminación de los mismos.

1.5 Proyecciones

a) Evidenciar la realidad de la cultura organizacional de la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A. y, con ello, poder proponer mejoras dirigidas a la cultura de inocuidad que requiere, según el esquema de certificación FSSC22000 v5.1.

- b) Proponer un modelo de cultura organizacional con el que la totalidad de los colaboradores se comprometan con el diseño y la mejora de las conductas relacionadas con la inocuidad alimentaria.
- c) Identificar las incongruencias entre la teoría y las prácticas de la empresa en materia de protocolos y conductas de inocuidad alimentaria.
- d) Coadyuvar en el proceso de certificación de la norma FSSC 22000.

1.6 Limitaciones

Respecto a las limitaciones que presenta este trabajo de investigación, se encuentran:

1. El presente documento se desarrolla de acuerdo con la información recolectada en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A. para el periodo correspondiente al primer trimestre 2022, mostrando estricto acatamiento en todo lo relacionado con la ley de información no divulgada (N° 7975).
2. Los estudios realizados para la presente solo son aplicables en lo concerniente la cultura organizacional del sistema de gestión de inocuidad alimentaria de la empresa Costa Rican Cocoa Products Co. S.A.
3. La salida imprevista del Gerente General de la Empresa por motivos de enfermedad en el mes de diciembre del año 2021.
4. La decisión y discreción de aplicar lo que de esta investigación resulte es únicamente de la alta dirección de la empresa.

Capítulo II

Marco Teórico

Conociendo que la meta de la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A. es lograr la certificación FSSC 22000 v5.1, cuyo objetivo es garantizar un sistema de inocuidad alimentaria, la prioridad inmediata debe ser la creación y consolidación de sistema gerencial basado en un enfoque conductuales, en procura de desarrollar una cultura de inocuidad alimentaria y no un programa de inocuidad alimentaria, en donde la diferencia radica en la necesidad de generar determinados comportamientos por parte de los miembros de la organización para definir y alcanzar las metas y no solo en decir cómo se deben hacer las cosas, por tal razón, en el presente capítulo, se indican aspectos teóricos relevantes para la investigación en curso.

2.1 Cultura y Cultura Organizacional

Es necesario iniciar este apartado señalando que, para el término cultura, existe gran cantidad de definiciones, sin embargo, en un sentido amplio de la palabra, la cultura corresponde a un conjunto de modos de vida que junto a costumbres y conocimientos caracterizan a un grupo social, ahora bien, en un sentido más restringido. Bericat (2016) la define como:

El conjunto de ideas, creencias, valores y actitudes; los objetos e instrumentos materiales, las normas, leyes y hábitos y las pautas de comportamiento de los miembros e instituciones de una comunidad. En suma, comprende la cultura inmaterial, la cultura material y la conducta de individuos y organizaciones. Así definida, la cultura se identifica con el modo de vida de un grupo humano (p. 125).

Por su parte, Encalada, Jaramillo y Morales en el 2009 la describieron como: características que posibilitan que las personas se identifiquen y comprometan con

las comunidades que comparten rasgos característicos comunes y afines, en donde la vida en grupo necesita determinadas reglas para que cada integrante sepa cómo debe actuar en las múltiples situaciones propias del conglomerado humano para que no se den problemas o para superarlos si es que ocurren. Cada grupo tiene finalidades y metas, ese ordenamiento pretende alcanzarlas de la manera más eficiente posible (p. 16).

Posibilitando, entonces, una primera aproximación a la definición de la palabra cultura en el ámbito organizacional como la suma de las conductas, las maneras de hacer las cosas y de actuar en una organización en general. En donde, en primera instancia, la cultura se correlaciona de manera directa con comportamientos, características, pensamientos y formas de proceder por los diferentes miembros de la empresa, funcionando como un mecanismo de identificación y control social a lo interno de cada organización, en donde se refuerzan conductas, se extinguen otras y surgen nuevas como medio de subsistencia, donde todos los colaboradores, se van identificando y asumiendo las características culturales para arraigarse dentro del contexto comunitario.

Cabe mencionar en este aspecto que, Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) indicaron que la cultura organizacional corresponde a “la serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización” (p. 6). Posibilitando así, una fuerte cohesión entre las personas que desarrollan e integran la cultura, puesto que, al fin de cuentas, lo que se comparte son pensamientos, creencias y comportamientos, generando, entonces, una forma de vida en donde se armonizan situaciones diarias y se resuelven problemas en forma conjunta.

Ahora bien, en contraposición, cuando los integrantes de una misma organización no comparten de forma decisiva las mismas creencias, valores y pensamientos, se van a

comportar de maneras diferentes, con ello, se produce una cultura organizacional débil y se provoca que esta se divida en subculturas, de acuerdo con los intereses, pensamientos y necesidades de cada grupo.

Falcones (2014), citando a Robbins (1994), indica que:

La cultura débil es aquella que no tiene definido claramente ni integrado sus valores. Los miembros de la organización se guían en base a sus propios preceptos o se sub agrupan, no hay trabajo en equipo ni lo hacen con un solo fin ya que es una cultura sin lineamientos fijos a seguir por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras. En este tipo de cultura, el control es generalmente ejercido por controles absolutos. Son organizaciones con alta rotación de personal y usualmente la prioridad de la empresa es el nivel de producción más no el bienestar del personal (p. 7).

Lo anterior dificulta que se conforme una cultura general que actúe como mecanismo de control social, causando confusión y poca influencia sobre los integrantes de la organización, perdiendo la posibilidad de alcanzar una forma de identidad propia de la organización, en donde se procuran fines comunes, sin tener que estar verbalizando ni controlando diariamente produciendo desgastes innecesarios e improductivos.

2.1.1 Surgimiento de cultura organizacional

La cultura organizacional se crea con el ejemplo, mediante las acciones concretas, consientes y constantes, “se genera en la organización, como uno de los mecanismos que le permite enfrentar su medio ambiente con cierto éxito adaptativo” (Gómez y Rodríguez, 2013, p. 2). Se reflejan estrategias, estructuras y sistemas que se han establecido al largo de los años, producto de aprendizajes, valores y conductas que se han consolidado con el tiempo,

convirtiéndose, entonces, en un aspecto fundamental en la organización de la cual depende el éxito de proyectos, el logro de objetivos y consecución de metas organizacionales que responden a las constantes exigencias del mercado.

2.1.2 Tipos de cultura organizacional

En forma amplia, se ha determinado que existen básicamente cinco tipos de cultura: poder, puesto, tarea, persona y mercado, tal como se evidencia en la tabla N°1. Aunque se reconoce que la cultura dentro de una organización no es única, sino que diferentes subculturas pueden coexistir dentro de ella.

Cultura	Características	Ejemplo
De poder	<ul style="list-style-type: none"> • Es dominada por individuos de fuerte personalidad, carisma e historial de éxito probado. • Se inclina a confiar en individuos, en específico cercanos al centro de autoridad. • Los empleados tienden a identificarse en términos de persona(s) para las que trabajan. • No se toman decisiones en adhesión a políticas o procedimientos establecidos. 	Las empresas familiares

Cultura	Características	Ejemplo
Del puesto (papel de la función)	<ul style="list-style-type: none"> • Los departamentos dentro de la organización están claramente divididos en términos de funciones y/o procesos del negocio. • La organización está regulada por políticas, procedimientos y reglas. • La organización está jerárquicamente estructurada con líneas de autoridad específicas para propósitos de coordinación y control. • La organización tiene claramente definidos los puestos de trabajo. • La organización valora la eficiencia en términos del cumplimiento de objetivos y en la separación de procesos de trabajo en tareas específicas. 	Organismos gubernamentales
De la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • La organización se caracteriza por equipos de trabajo y grupos de acción que trabajan de forma independiente. • Las decisiones no se derivan de una autoridad central, sino lateralmente, desde varios equipos en las organizaciones. • La organización reacciona rápidamente al cambio. • La organización está orientada a resultados y valores de innovación. • Los empleados son valorados por su conocimiento especializado más que por el rango o estatus. 	Profesionales independientes y emprendedores

Cultura	Características	Ejemplo
De mercado	<ul style="list-style-type: none"> • La organización es agresiva y competitiva. • La organización responde, rápidamente, al ambiente externo más que al interno. • Los individuos dentro de la organización están orientados al logro de metas y se enfocan en los resultados. • La organización valora el ganar y superar metas. • Para la organización es más importante el logro de resultados que seguir procedimientos 	

Nota: Adaptado de Vega, Mora, Trevino y Pérez (2016, p. 26).

Es importante acotar en este aspecto, que, independientemente del tipo de cultura organizacional que se desarrolle en una organización, esta corresponde a la personalidad de la empresa, caracterizando la forma de ser y actuar de esta, para lo cual se validan creencias, valores y modos de actuar, que identifican a sus trabajadores y permiten la diferenciación con otras marcas. Siempre tomando en consideración que la cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera (Chiavenato, 2009, p. 126).

En otras palabras, se puede comprender que la cultura organizacional corresponde a las reglas informales de convivencia y trabajo no escritas que determinan como deben comportarse los trabajadores y las pautas a seguir dentro de la organización, sin la necesidad de incurrir en costos especiales, ni esfuerzos extraordinarios; más bien, se compara como si la organización fuera una gran familia en donde los gerentes, líderes y supervisores cuidan por la formación y educación de las personas, es decir, favoreciendo el crecimiento del capital humano, situación que se debe aprovechar para crear una cultura optima de inocuidad de alimentos que permita lograr certificación deseada.

2.1.2 Elementos fundamentales de la cultura organizacional según el esquema de Certificación FSSC 22000 v5.1

Antes de explicar cada uno de los elementos fundamentales de la cultura organizacional, según el esquema de certificación, es importante indicar que estos dos conceptos guardan estrecha relación, en cuanto al rol que deben asumir los gerentes o administradores de la organización, líderes de equipo y personal operativo, en lo que respecta a comunicación interna, parámetros de trabajo, capacitación y trabajo en equipo, elementos que se deben coordinar a través de esfuerzos individuales y colectivos para desarrollar una conciencia de inocuidad alimentaria desde una perspectiva práctica, en donde los trabajadores posean el discernimiento y la potestad de actuar para mejorar, de manera sostenida, cambios positivos que permitan alcanzar el objetivo deseado. Se otorga especial importancia a todo lo relacionado con:

Los comportamientos y actividades del empleado, desde el procesado en la granja hasta servirle al cliente, contribuyen a la inocuidad alimentaria y potencialmente decrecen o incrementan el riesgo de las enfermedades de origen animal. Es importante establecer una estructura formal de inocuidad alimentaria con responsabilidades y roles claramente definidos. Elementos más amplios de esta dimensión incluyen desde la educación de los empleados al refuerzo de los buenos comportamientos, hasta la creación de gobernanza y métricas apropiadas. El grado con el cual se empodera a las personas para promover la inocuidad alimentaria, impactará en la habilidad de la organización para adaptarse, mejorar y sostener su cultura de inocuidad alimentaria. La buena comunicación asegura que los mensajes en relación con la inocuidad alimentaria sean entendidos por todos dentro de la organización. Todos los líderes deben “Practicar lo que predicán,” y permanecer consistentes en sus mensajes para asegurar el claro entendimiento de que la inocuidad alimentaria se trata de un viaje de mejora continua (Fundación FSSC 22000, 2019, p. 24).

Una vez comprendida la relación entre ambos aspectos, se procede a explicar los elementos fundamentales de la cultura organizacional:

2.1.2.1 Comunicación.

Esta constituye un elemento fundamental en la cultura organizacional. La comunicación, el qué, el cómo y el para qué se dicen las cosas, es la herramienta más importante para poder generar comportamientos deseados en los integrantes del grupo, puesto que, por la individualidad de cada integrante, no se puede suponer que la comprensión de situaciones o el mensaje sea el mismo ante diversos contextos, por lo que comunicándose y dando retroalimentación de forma específica y no general, se pueden generar conductas deseadas.

Al respecto, Yianas (2009) señala que “el hecho de compartir información y conocimientos es como un pegamento que mantiene la cohesión en el grupo social, es la forma en la que se logra persuadir de forma más directa a las personas para lograr que mantengan las conductas en el tiempo” (p. 18). Esto posibilita el surgimiento de un sentimiento de confianza y seguridad dentro del contexto de cultura organizacional, que, a su vez, va a permitir:

- a) Conocer los pasos o procedimientos necesarios para la ejecución de tareas con éxito de acuerdo con el perfil de puesto y responsabilidades asignadas.
- b) Enfrentar de manera eficiente y ágil cambios inesperados o problemas dentro de las líneas de producción, a través de la adaptación individual y conectiva a las circunstancias.
- c) Ejecutar las diversas actividades de la organización acatando las políticas, procedimientos y reglamentos o normativas que se implementa para la ejecución de las tareas.

- d) Conformación de una cultura organizacional positiva en donde se promuevan las actitudes, los valores, y objetivos que caracterizan a la organización y sus miembros.

2.1.2.2 Capacitación.

En este aspecto, se comprende que la capacitación va más allá de la transferencia de conocimientos o de información; más bien, corresponde a la forma de enseñar, instruir o adiestrar a las personas que integran la organización, para que realicen sus tareas de una forma determina, bajo la idea que la capacitación bien realizada, se transforma en conductas deseadas.

Al respecto, se toma en consideración lo citado por la Global Food Safety Initiative (2018), que determina:

Educación y capacitación son esenciales para la dimensión de las personas. La capacitación es de suma importancia tanto para los altos directivos como para los gerentes medios/supervisores, como lo es para los empleados de primera línea. Cada grupo posee sus propias necesidades de capacitación (p. 21).

Lo cual, además de satisfacer las necesidades instruccionales de los miembros de la organización, se presenta como ventaja competitiva que genera congruencia entre las expectativas y las acciones, en donde las conductas habituales se fortalecen, otorgando facilidad para desarrollar programas que permitan evaluar el desempeño, posibilitando consecuentemente, que personal sea consciente de sus actos y sistematice sus acciones más fácilmente.

2.1.2.3 Retroalimentación a los empleados.

Toda organización sin importar su actividad social o comercial requiere asegurarse de que los colaboradores comprendan las expectativas que hay sobre ellos, para que asuman de manera eficiente y ágil las responsabilidades que les corresponde como parte de la organización y dentro de las características propias del perfil de puesto, con eso, se pretende que se genere sentido de pertenencia y se asuma con entereza las consecuencias y resultados de sus acciones individuales. Arana et al. (2020) indican que:

El *feedback* laboral se centra en ser un suceso del cual el empleado es participe de cómo está siendo el desarrollo de su actividad laboral dentro de la organización, este proceso permite notificar al gerente la eficacia con la que se efectúa las actividades, caso contrario se determinan ciertas acciones correctivas para que se elabore de forma sistemática las diferentes acciones, destacándose de esa manera la responsabilidad en las tareas diarias, teniendo un rol importante el gerente, el cual debe de supervisar los cargos para sincronizar el esfuerzo con la productividad (p. 364).

Con ello, se facilita el aprovechamiento de oportunidades, de poder crear un ambiente organizacional favorable, en donde todas las personas posean la posibilidad de discutir sobre las debilidades y fortalezas que se presentan, para buscar soluciones conjuntas, en concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.2 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria. Norma FSSC 22000 v5.1.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2022), un sistema es un “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” (párr. 2), ante lo que se comprende que es una composición de unidades que juntas

deben producir algo específico y que, con un objetivo común, establecen relaciones de causa y efecto.

Una vez comprendido lo anteriormente señalado, se hace referencia a la Fundación FSSC 22000 (2019), quien señala que la certificación del esquema posee como propósito fundamental:

Garantizar el cumplimiento continuo de los requisitos internacionales de la industria alimentaria a fin de constituirse como una certificación que asegura la provisión de alimentos inocuos por parte de las organizaciones a sus clientes.

Los objetivos específicos del esquema son los siguientes:

- a) Establecer y mantener un registro preciso y confiable de las organizaciones certificadas que han demostrado cumplir con los requisitos del Esquema.
- b) Fomentar la aplicación precisa de sistemas de gestión de la calidad y la inocuidad de los alimentos.
- c) Promover el reconocimiento nacional e internacional y la aceptación general de los sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos y de la calidad e inocuidad de los alimentos.
- d) Proporcionar información y realizar campañas sobre los sistemas de gestión de la calidad y la inocuidad de los alimentos.
- e) Brindar apoyo para la certificación de sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos en el campo de la calidad y la inocuidad de los alimentos (p. 9).

Esto permite comprender lo que promueve la inocuidad alimenticia, que es el conjunto de medidas a tener en cuenta durante los diferentes procesos de producción, almacenamiento, distribución de productos alimenticios, con el fin de asegurar que no representen un riesgo para la salud de las personas.

Cabe señalar que la inocuidad alimentaria es definida por la Organización Panamericana de la Salud (2022) de la siguiente manera:

Es la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo sea preparado o ingerido de acuerdo con el uso a que se destine. Los alimentos son la fuente principal de exposición a agentes patógenos, tanto químicos como biológicos (virus, parásitos y bacterias), a los cuales nadie es inmune, ni en los países en desarrollo ni en los desarrollados.

En esa misma línea, el esquema de certificación es un esquema para procesadores de alimentos y fabricantes de empaques de alimentos, donde la empresa debe diseñar, documentar e implementar un sistema de seguridad alimentaria basado en los requerimientos FSSC 22000 v5.1, para lograr la certificación que asegura a los clientes que se ha implementado un plan efectivo de seguridad alimentaria y un sistema de gestión que garantiza la ausencia de contaminantes en los productos alimenticios.

Desde esa misma perspectiva, es necesario tomar en consideración que este tipo de certificaciones comerciales experimentan un crecimiento rápido, en cuanto a su popularidad, tanto para mercados de consumo interno como el contexto internacional. Cada vez más los clientes esperan que sus proveedores de alimentos logren la certificación para prevenir la propagación de enfermedades, afectación a la salud pública y surgimiento de pérdidas de productos por los consecuentes costos que esto implica.

De tal manera, lo que se busca es impulsar la cultura de la inocuidad, así como reducir el fraude alimentario dentro de las organizaciones que son parte del sector, son los dos principales objetivos de los cambios que sufrió recientemente el esquema de certificación FSSC 22000 con la actualización a la versión 5.1.

Casillas (2020), representante de FSSC 22000 para Latinoamérica, comentó al respecto que “el objetivo de una cultura de inocuidad en una organización es que cada trabajador conozca, entienda, sea competente y ejecute lo que tiene que hacer para prevenir cualquier afectación por alimentos mal manipulados a los que tengan acceso los consumidores”. Ante esto, este requisito debe ser implementado por toda organización que pretenda contar con dicha certificación.

En concordancia con lo anteriormente descrito, el esquema de certificación FSSC 22000 v5.1 establece que la cultura organizacional debe estar basada en cuatro puntos principales: la comunicación, la capacitación, la retroalimentación de los empleados y la medición de desempeño de las actividades relacionadas con la inocuidad alimentaria.

En el área de Comunicación, se proponen temas, tales como la existencia de una política de inocuidad, que debe ser interpretada, comprendida y aplicada por el todo el personal. Estos, además, tienen que entender realmente cuáles son los riesgos y cuál es su contribución hacia la inocuidad de los alimentos. Asimismo, las jefaturas correspondientes deben verificar si el personal comprende las expectativas de la cultura de la inocuidad alimentaria. De igual forma, se debe procurar que el personal reciba retroalimentación sobre el desempeño de producción y cuestiones de inocuidad alimentaria, así como evaluar hasta qué nivel se informa al personal sobre las expectativas de inocuidad alimentaria y mostrar que la inteligencia de la industria también es parte de la comprensión del contexto.

Continuando con lo referente a la retroalimentación de los colaboradores, la organización debe propiciar que los trabajadores ayuden a encontrar los problemas de inocuidad alimentaria, los planteen ante sus jefaturas o líderes, para que estos sean evaluados por el Equipo de Inocuidad Alimentaria, posibilitando así que el personal participe activamente en la protección de la inocuidad alimentaria.

Respecto a la medición de actividades relacionadas con la inocuidad alimentaria, se debe definir de manera estratégica cómo se evaluará este desempeño en específico, en cuanto al cumplimiento de protocolos, el entrenamiento del personal y el involucramiento de la gerencia en todos los procesos correspondientes a la consecución de la inocuidad alimentaria.

Finalmente, para concluir este tema, se hace referencia a otros elementos asociados con la cultura organizacional que no se deben perder de vista:

Comportamientos. Las conductas y los procedimientos de las personas en sus relaciones cotidianas. Son los procesos interactivos que dan vida a las organizaciones y se complementa con las maneras en que circulan las informaciones, el lenguaje que se utiliza, los rituales, las manifestaciones y las expresiones, el respeto, etc.

Normas. Pautas y reglas que, desde el punto de vista formal e informal, en la empresa tienden a regular los distintos procedimientos y formas de actuación.

Filosofía. Desde el punto de vista organizacional, se refiere a las formas en que se constituyen, se orientan y se desarrollan las estrategias y políticas de la empresa en un proceso que parte de las características de los distintos tipos de públicos (filosofía de la empresa).

Clima. Es el ambiente interno de la organización. Se construye a partir de las formas en que los empleados se relacionen entre sí y en cómo interactúan con los públicos externos. La reputación corporativa de una organización depende en gran medida de su clima interno.

Valores. Forman parte intrínseca de las organizaciones: “Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor

grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos” (Mena, 2019, p. 8).

2.3 Gerencia de Sistemas Conductuales

Bajo este término, se encuentra todas aquellas estrategias gerenciales que posibilitan la evaluación, análisis, diseño e implementación de sistemas de motivación que optimizan el desempeño de una organización. Yáber (1998) señala que “3s un enfoque para el desarrollo organizacional que integra las funciones gerenciales, el análisis conductual y el análisis de sistemas para facilitar el cambio organizacional de manera integral” (p. 47). Siendo entonces una estrategia gerencial que combina el análisis conductual y el análisis de sistemas para promover en las organizaciones la definición de metas y el alcance de estas, para lo cual se apoya en el análisis de las conductas propias de cada organización, enfatizando el uso de datos medibles, observables y objetivos para la obtención de resultados específicos y constantes.

Martínez (2007), citando a Marlot (2001), contribuye a la comprensión de este concepto:

En la Gerencia de Sistemas Conductuales (G.S.C.), se concibe el cambio principalmente como un proceso de innovación y adopción de nuevas ideas y comportamientos donde se persigue reducir las diferencias entre el desempeño actual y el deseado, mediante intervenciones planeadas dirigidas al individuo, equipos, procesos o al sistema organizacional, para alcanzar los objetivos que se han trazado conjuntamente (p. 30).

Dicho autor continúa explicando que se desarrolla por medio de cuatro conceptos básicas:

1. Ley del efecto. Establece la relación entre la conducta y sus consecuencias, argumentando que la probabilidad futura de conductas seguidas por consecuencias reforzantes se incrementa mientras que la conducta seguida por consecuencias aversivas decrece. En este sentido, se puede decir que el ambiente influye sobre los repertorios conductuales.
2. Contingencia conductual. Basada en la conducta operante, la contingencia es la relación entre la conducta del individuo y sus consecuencias. Es en este nivel donde se producen los cambios en la conducta de la gente.
3. Meta contingencias. Se refiere a la relación entre un conjunto interrelacionado de contingencias conductuales y su producto. Donde la consecuencia final mantiene la relación interconectada de las múltiples contingencias conductuales que la integran.
4. Análisis global de Sistemas. Herramienta de análisis para estudiar la complejidad de las metacontingencias y las contingencias conductuales en el contexto de sistemas.

Enfoca como punto prioritario del análisis al producto final, visto como el resultado de la conducta ocurrida. Toma en cuenta, por lo tanto, la retroalimentación de quien recibe el producto (receptor), pero además a todas las partes que conforman el proceso (Martínez, 2007, p. 31).

Siendo, entonces, un enfoque gerencial que se apoya en un sistema de análisis conductuales y las funciones de gerencia para planificar, implantar y evaluar procesos de cambios organizacionales, que, a su vez, posibiliten que las personas y grupos de trabajo logren alcanzar sus metas, mediante el aprovechamiento de las contingencias para manejar y cambiar el comportamiento de los miembros de la cultura de la organización.

Como ejemplo de lo anterior, la práctica de ahorrar energía (apagar luces, equipos y otros dispositivos de acuerdo con las sugerencias de los expertos) en el recinto de la

organización es una práctica cultural que se puede exigir en todos los miembros. Para el desarrollo de este tipo de gerencia, Yaber (1998) desarrolló seis fases que se describen a continuación:

- 1. Análisis:** el análisis se consideran las contingencias conductuales y meta-contingencias que operan naturalmente sobre el comportamiento de los individuos en el sistema conductual (organización) antes de iniciarse la intervención. [...] . Este análisis permite determinar los factores que afectan el comportamiento de los miembros de la organización.
- 2. La especificación:** consiste en determinar los objetivos de desempeño que se desean para la organización a nivel individual, departamental y corporativo.
- 3. La intervención:** especificando él o los comportamientos a modificar en los miembros de la organización, las contingencias conductuales que se van a emplear, el tipo de intervención y el plan de seguimiento.
- 4. El programa de cambio en la organización:** Se determina de acuerdo con lo especificado en el diseño, para luego evaluarlo.
- 5. La evaluación:** consiste en comparar los resultados obtenidos con la intervención, en relación a lo que se había determinado como objetivo deseable.
- 6. Reciclar:** de acuerdo con la evaluación, se procede a reciclar (reiniciar el proceso desde la fase de análisis) hasta que se alcancen los objetivos previamente definidos en el plan de cambio en la organización (p. 281).

Estos conceptos de ideas de aplicación dentro de contexto de inocuidad alimenticia, en donde el cambio en las prácticas culturales posibilita la obtención de resultados diferentes a los que prevalecen en la cultura de la organización.

2.4 Costa Rican Cocoa Products Co. S.A.

Es una empresa costarricense que forma parte del grupo de industrias de producción de alimentos a nivel nacional e internacional, ubicada en San José, específicamente en el cantón de Curridabat.

La empresa fue fundada en el año 1952, con el objetivo principal de comercializar productos derivados de la semilla del cacao, razón por la cual enfocó todos sus esfuerzos en la adquisición del equipo necesario para la producción de esta planta y de mano de obra necesaria para llegar a convertirse en un referente en el mercado e industria alimenticia costarricense.

Siempre tomando en consideración que la empresa sigue buscando la mejora continua en sus procesos, de acuerdo con las tendencias mundiales, para mantener la calidad superior de sus productos que siempre la ha caracterizado, proyectando una construcción de sus marcas que le permitan asegurar el crecimiento rentable y futuro.

En este aspecto, es necesario señalar que parte de la búsqueda de la mejora continua de la empresa es ser merecedora de la certificación en inocuidad alimentaria FSSC22000 v5.1, razón por la que desde el año 2014 han procurado obtenerla, por lo que ha sido evaluada por asesores externos expertos en tres ocasiones diferentes.

La primera evaluación la realizaron representantes del CITA (Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos de la Universidad de Costa Rica) en el año 2014, la segunda evaluación la realizaron representantes también del CITA en el año 2018 y la tercera evaluación la realizaron representantes de la empresa TAMA ADVISORS, en el año 2020.

Dichas evaluaciones han evidenciado oportunidades de mejora en temas de infraestructura, pero también han coincidido en detectar las mismas “no conformidades”, ya

sea por ausencia de conductas esperadas o por detectar conductas erróneas, en el sistema de gestión de inocuidad alimentaria.

Estos incumplimientos llamados “no conformidades” ocasionan que la empresa no cumpla con los requisitos esperados para ser certificada y son, en su mayoría, comportamientos erróneos por parte de los encargados, tanto de llevarlas a cabo como de supervisarlos. Situación contraria a las metas estratégicas de la organización, puesto que la obtención de la certificación es muy importante para la empresa, ya que, en la actualidad, la forma en la que se obtienen los alimentos ha evolucionado a un sistema cada vez más complejo, integral, interrelacionado a muchos sectores y condicionado a muchos requisitos por la globalización, por lo que las empresas deben cumplir con producir alimentos de calidad e inocuidad alimentaria, inocuidad que es gestionada por las personas, por medio de las conductas mantenidas o no, durante los procesos.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo una modalidad cuantitativa teniendo en consideración que la característica principal de este método:

Se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones (Hernández y Mendoza, 2018, p. 6).

3.2 Diseño de la investigación

El método cuantitativo, se comprende como una estrategia metodológica que permite trabajar datos cuantificables y medibles, para aproximación sistemática al estudio de hechos, apoyándose preferentemente en categorías numéricas para realizar el análisis, a través de diferentes formas de interrelacionar estadísticamente esos datos numéricos.

Es por la anterior razón que se diseña bajo una modalidad exploratoria tomando en consideración que la investigación exploratoria “estudia a las variables o factores que podrían estar relacionados con el fenómeno en estudio, y termina cuando existe una clara idea de las variables relevantes y cuando ya se tiene información suficiente sobre el tema” (Mousalli, 2015, p. 12).

Por otro lado, también se asume un diseño de investigación no experimental, descriptivo, en donde:

[...] el investigador observa, describe y fundamenta varios aspectos del fenómeno. No existe la manipulación de variables o la intención de búsqueda de la causa-efecto con relación al fenómeno. Diseños descriptivos describen lo que existe, determinan la frecuencia en que este hecho ocurre y clasifican la información (Sousa et al., 2017, p. 3).

Desde otra perspectiva, conociendo que el presente estudio se realiza durante el periodo correspondiente a septiembre de 2021 hasta marzo de 2022, se asume un diseño transversal, conociendo de antemano que son aquellos en los que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito principal es describir variables y analizar su comportamiento en un momento dado, Hernández y Mendoza (2018) señalan que su propósito es:

1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
2. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo (p. 176).

Dicho proceso se fundamenta en categorías, conceptos, variables, que se dan sin la intervención directa del investigador, o sea, sin que este altere el objeto de investigación, por lo que se enfatiza que en este diseño de investigación se observan los fenómenos o acontecimientos, tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

3.3. Fuentes de Información

Según Barrantes (2002), las fuentes de tres tipos que se pueden utilizar se llaman: las primarias, las secundarias y las terciarias. Se utilizan todas con el fin de no limitar la cantidad de información a utilizar para poder realizar una investigación abundante, en cuanto a las consultas y referencias a utilizar, y poder producir un trabajo de calidad, con respaldo y fundamento en los temas que lo integran y conforman.

3.3.1 Fuentes primarias

Este tipo de fuentes contienen información original o de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Para la investigación, se tiene como fuentes primarias a los colaboradores de la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S. A.

3.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son revistas de resúmenes, índices bibliográficos, enciclopedias y diccionarios.

3.3.3. Fuentes terciarias

En el grupo de las fuentes terciarias se encuentran las bibliografías y las guías de obras de referencias.

3.4. Población

La población está conformada por cincuenta colaboradores de la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A, mayores de edad y pertenecientes a los diferentes departamentos y a todos los rangos jerárquicos de la empresa. El total de colaboradores de la empresa es de cincuenta personas.

3.5. Muestra

No se establece muestra debido a que se trabajara con toda la población.

3.6 Criterios de inclusión y exclusión

Criterio de inclusión	Criterio de exclusión
Laborar por más de cinco meses para la empresa	Laborar por menos de 5 meses para la empresa

3.6 Instrumentos

En primera instancia, se realiza un respaldo de literatura formal para respaldar el objetivo general de la investigación. Los instrumentos para recolección de la información son: una encuesta estructurada compuesta por treinta preguntas cerradas, con tres opciones de respuesta dentro de una escala donde lo mínimo es nunca y lo máximo es siempre. La encuesta se aplica a la muestra de forma voluntaria y con compromiso de confidencialidad.

El otro instrumento es un cuestionario compuesto por diez preguntas cerradas, con el objetivo de evaluar la cultura del sistema de gestión de inocuidad alimentaria de la empresa, con base en los requerimientos de la norma de inocuidad FSSC 22000 v5.1.

Cabe señalar que se emplea la escala Likert bajo la idea de que “son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Matas, 2018, p. 39).

Los instrumentos fueron validados desde dos perspectivas diferentes, en primera instancia, por medio del criterio profesional de la tutora asignada Licda. Elena María Porras Alvarado; y a través de la triangulación de datos, la cual se comprende como una estrategia metodológica que permite validar internamente la investigación y enriquecer los resultados.

Su uso no busca el contraste o el cotejo de resultados obtenidos por diferentes acercamientos metodológicos a la realidad social, sino el enriquecimiento de una comprensión única que resulta de la alimentación mutua de ambos acercamientos. Garantiza la validez de un estudio, mostrando que sus conclusiones no dependen del modo utilizado para recolectar y analizar los datos, sino también permite enriquecer las conclusiones, otorgar mayor confiabilidad, mayor nivel de precisión y contrastar la consistencia interna del estudio (Staslejko et al., 2009).

3.7. Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Al finalizar la construcción de los instrumentos, se procede a planificar la recolección de los datos de la siguiente manera: el día 11 de enero del 2022 se entregaron los consentimientos informados y las encuestas estructuradas a las 50 personas de la muestra, dichos documentos fueron devueltos una vez completados entre los días 12 y 13 de enero del 2022.

Después de recolectar la información para el respectivo análisis, se procede con la codificación de cada pregunta y se ingresó la información en una base de datos en el programa Excel para el respectivo análisis por medio de graficas que evidencian los resultados.

Los cuestionarios se entregaron a la población de la muestra el día 14 de enero del 2022 y fueron devueltos entre los días 18 y 19 de enero del 2022, debidamente completados. Finalmente, para el analizar los datos, se tendrá la triangulación de los referentes teóricos, la información exteriorizada por los participantes, debidamente tabulada y el análisis del investigador de los datos ordenados.

Capítulo IV

Presentación y Análisis de la Información

Resultados

Una vez finalizado el proceso de recolección de la información, se procede con el análisis de los datos obtenidos, para lo cual se toma, en primera instancia, la encuesta realizada, desde una perspectiva cuantitativa.

Cabe señalar que los resultados de la encuesta para evaluar la cultura organizacional de la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A., para efectos de esta investigación, se definieron dentro de parámetros de medición de los componentes de la cultura organizacional de la siguiente manera:

Tabla 1. Parámetros de medición de componentes de cultura organizacional.

Categoría	Rango de valores
Fortaleza	De 80 a 100 puntos
Oportunidad mejora	De 60 a 79 puntos
Debilidad	De 0 a 59 puntos

Se evaluaron diez elementos diferentes en la cultura organización, dentro de los cuales se incluyeron los cuatro elementos determinados como principales para la cultura de inocuidad alimentaria, según la norma FSSC22000 v5.1.

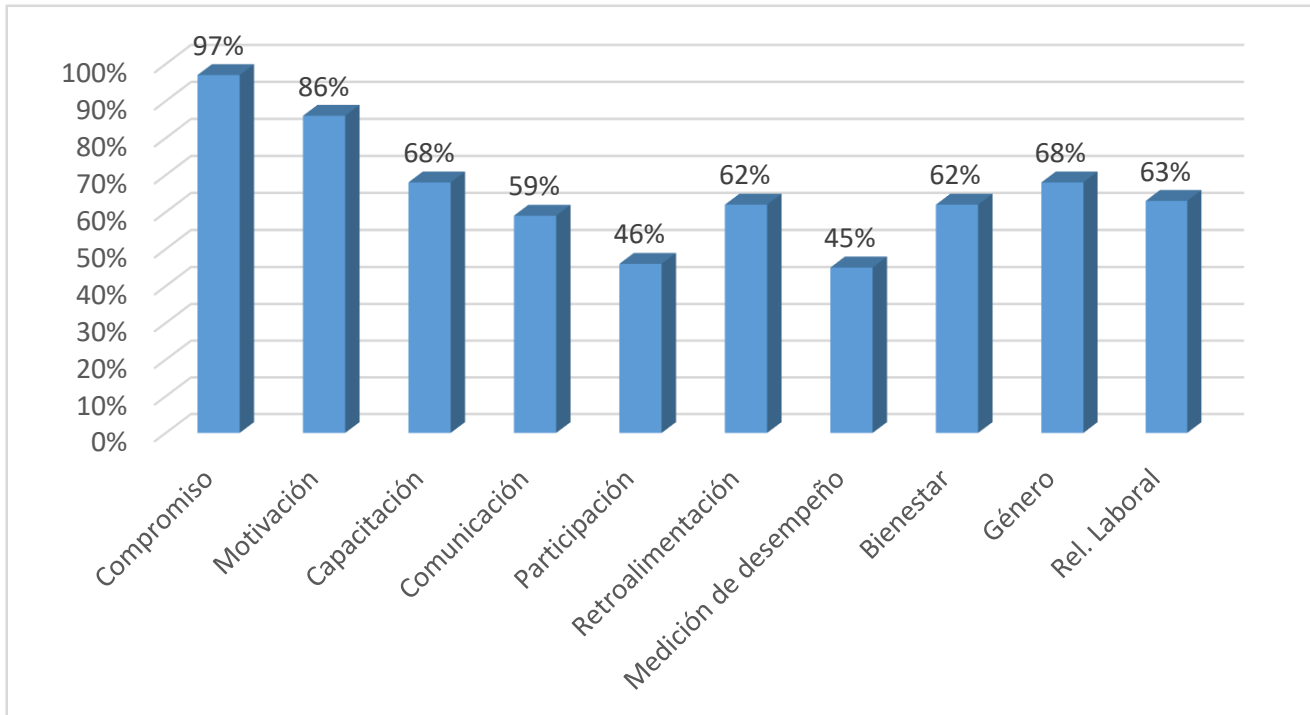
Tabla 2. Principales elementos de la cultura organizacional para logro de inocuidad alimentaria según norma FSSC22000 v5.1.

1. Compromiso
2. Motivación
3. Capacitación (elemento para cultura de inocuidad)
4. Comunicación. (elemento para cultura de inocuidad)
5. Participación.
6. Retroalimentación. (elemento para cultura de inocuidad)
7. Medición de desempeño (elemento para cultura de inocuidad)
8. Bienestar
9. Genero.
10. Relaciones laborales

Los diez elementos se evaluaron en tres diferentes dimensiones, con el fin de realizar el análisis de una forma más integral; en ese sentido, se toma en consideración la dimensión individual, empresarial y general. Los resultados de la encuesta, en términos generales, son los siguientes:

Dimensión Individual

Gráfico 1. Resultados de la evaluación de la cultura organizacional en la dimensión individual.



Análisis:

Dentro de las fortalezas detectadas, se encuentra que los colaboradores de la empresa se sienten comprometidos con su trabajo en un 97 %, situación que se ha visto favorecida por el hecho que las personas tienen un nivel de motivación del 86 %, lo que significa que se sienten a gusto realizando sus labores.

En cuanto a la capacitación de inocuidad de alimentos, las personas la califican con un 68 %, de igual manera, perciben que existe equidad de género en un 68 %, un 63 % de buenas relaciones laborales, un 62 % de bienestar y un 62 % de retroalimentación por parte de los líderes y jefes. Dichas variables se encuentran dentro de la categoría de oportunidades

de mejora para la organización, lo que debilita el crecimiento tanto personal como de los equipos de trabajo, quienes, en forma conjunta, deberían procurar la consecución de las metas estratégicas de la empresa.

Las estrategias de comunicación empleadas para la comunicación interna son calificadas con un 59 %, lo que, sumado al bajo porcentaje de retroalimentación, conlleva a que el grado de participación de los funcionarios sea de un 46 % y se califique en un 45 % la medición del desempeño, por lo que estos factores determinantes para la organización se encuentran en la categoría de debilidades existentes en la cultura organizacional.

Se evidencia, entonces, que los colaboradores de la empresa en su dimensión individual consideran las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades, tal como se observa en la tabla 3.

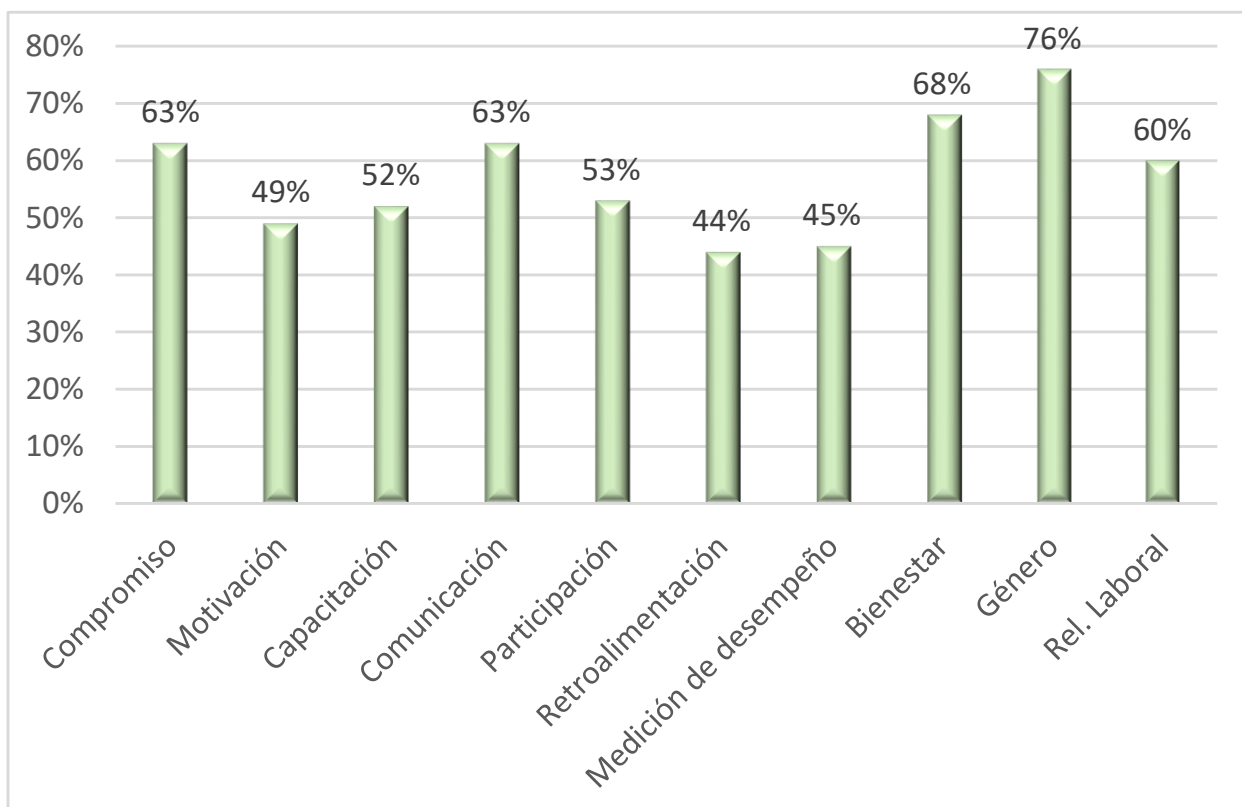
Tabla 3. Categorización de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en la cultura organizacional en la dimensión individual.

Categoría	Rango de valores	
Fortaleza	De 80 a 100 puntos	Compromiso Motivación
Oportunidad mejora	De 60 a 79 puntos	Capacitación, Retroalimentación Genero Bienestar Relaciones laborales
Debilidad	De 0 a 59 puntos	Comunicación Participación Medición de desempeño

Los datos anteriores permiten comprender que, a nivel individual, los trabajadores de la organización perciben como fortalezas culturales el compromiso y la motivación de cada uno; de igual manera, conciben que es necesario aprovechar las oportunidades de mejora en las áreas de capacitación, retroalimentación, género, bienestar y relaciones laborales, y se requiere intervención directa en las áreas de participación, medición de desempeño y comunicación para lograr una cultura de inocuidad de alimentos que posibilite la obtención de la certificación.

Dimensión Empresarial.

Gráfico 2. Resultados de la evaluación de la cultura organizacional en la dimensión empresa.



Análisis.

En cuanto a la cultura organizacional desarrollada dentro de la empresa, los colaboradores consideran que no existen fortalezas y que, como oportunidades de mejor, a existe un 76 % de equidad de género en lo referente a jefaturas y posiciones de liderazgo, pues se pueden asumir sin distinción.

De igual manera, las personas consideran que la empresa comunica las metas y objetivos a conseguir en un 63 %, lo que no fomenta, de manera eficiente, el compromiso de los colaboradores que se encuentra en un 63 %, ni la participación que tiene un resultado de calificación de un 53 %, y que haya una percepción de solo un 68 % de bienestar laboral.

En cuanto a la capacitación formal planificada por la organización, las personas encuestadas consideran que se realiza un 52 %, hay un sentir de motivación de la población encuestada de un 49 %; de igual manera, las personas califican en un 45 % los procesos formales de medición del desempeño que realiza la empresa, dejando una calificación del 44 % de retroalimentación formal o estructurada y una percepción de un 68 % de bienestar laboral.

Los datos permiten determinar que el sentir de la población encuestada en la dimensión empresa es el que se indica en la tabla 4.

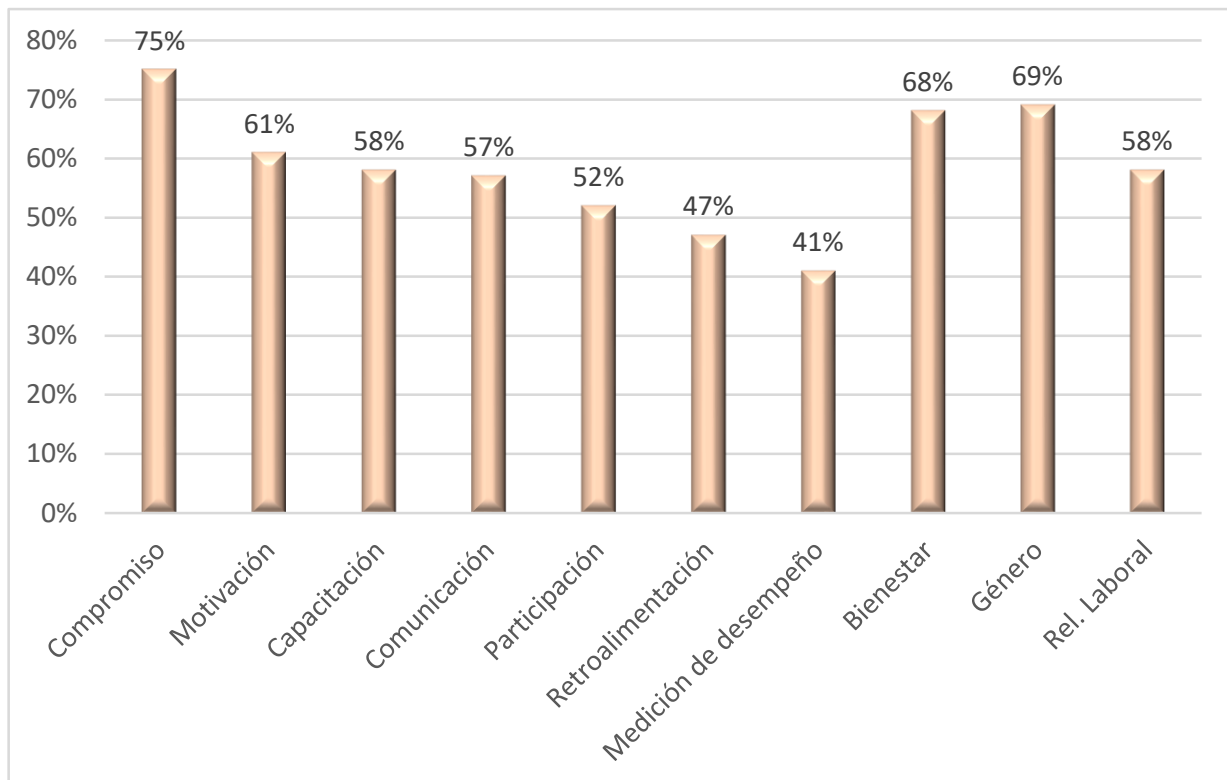
Tabla 4. Categorización de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en la cultura organizacional en la dimensión empresa.

Categoría	Rango de valores	
Fortaleza	De 80 a 100 puntos	No se encuentra ninguna
Oportunidad mejora	De 60 a 79 puntos	Genero Comunicación Compromiso Bienestar Relaciones laborales
Debilidad	De 0 a 59 puntos	Participación Capacitación Motivación Medición de desempeño Retroalimentación

La información obtenida permite establecer que, a nivel de dimensión de empresa, las personas encuestadas no perciben fortalezas en la cultura organizacional, sin embargo, señalan amplias oportunidades de mejora en las áreas de género, comunicación, compromiso, bienestar y relaciones laborales. De igual manera, indican que es necesario realizar, planificar e intervenir estratégicamente las áreas de mayor debilidad en este aspecto: participación, capacitación, motivación, medición de desempeño y retroalimentación.

Dimensión General.

Gráfico 3. Resultados de la evaluación de la cultura organizacional en la dimensión general.



En cuanto a la dimensión general, se observa, en primera instancia, que los mayores resultados corresponden a 75 % de compromiso, 69 % de equidad de género y un 68 % de bienestar en la organización, siendo estas las proporciones más altas evaluadas por los colaboradores, seguidos entonces de los niveles de motivación en un 61 %, capacitación en un 58 %, relaciones laborales en un 58 % y participación en un 52 %, dejando los porcentajes más bajos a retroalimentación en un 47 % y medición de desempeño en un 41 %. Datos que permiten determinar que en la dimensión general tampoco se encuentran fortalezas, que

existen varias oportunidades de mejora y son varias las debilidades existentes, tal como se observa en la tabla 5.

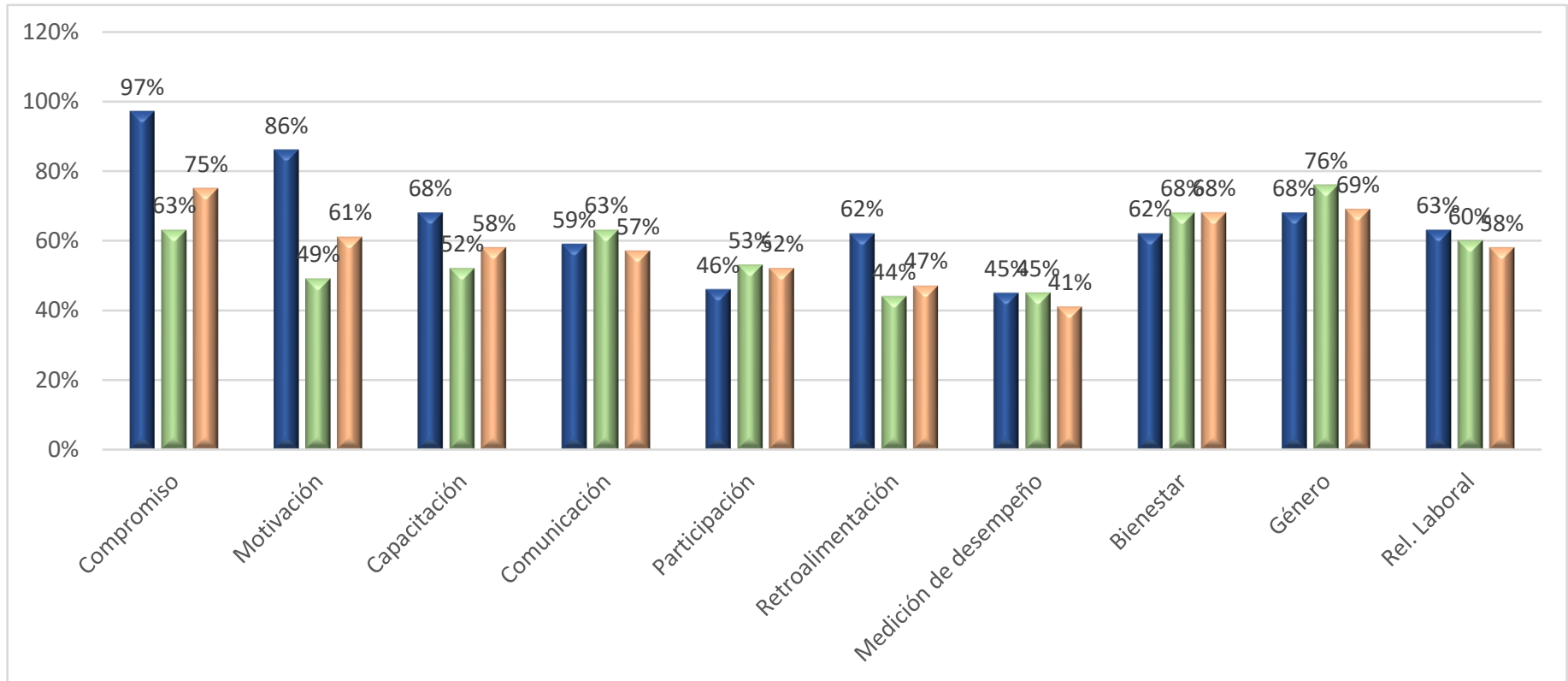
Tabla 5. Categorización de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en la cultura organizacional en la dimensión general.

Categoría	Rango de valores	
Fortaleza	De 80 a 100 puntos	No se encuentra ninguna
Oportunidad mejora	De 60 a 79 puntos	Compromiso Motivación Bienestar Genero
Debilidad	De 0 a 59 puntos	Capacitación. Comunicación. Participación. Retroalimentación. Medición del desempeño. Relaciones laborales.

Todas las personas encuestadas coinciden en indicar que, en la dimensión general, no se perciban fortalezas que puedan facilitar la cultura de inocuidad alimenticia, consideran que sí existen oportunidades de mejora en las áreas de compromiso, motivación, bienestar y género; de igual manera, exponen la debilidad cultural de la organización en las áreas de capacitación, comunicación, participación, retroalimentación, medición del desempeño y relaciones laborales. Lo anterior permite comprender que se deben gestionar, desde la gerencia, acciones que posibiliten un cambio en la cultura organizacional, para que esta vaya de la mano con los requerimientos necesarios para lograr la certificación de inocuidad de alimentos.

1.1. Comparación de las tres dimensiones

Gráfico 4. Comparación de dimensiones evaluadas



Se comparan las tres dimensiones evaluadas y se encuentra que, en su mayoría los elementos de la cultura organizacional están catalogados por debajo de los 79 puntos, correspondientes a oportunidades de mejora y debilidades, existen dos elementos que, para efectos de este trabajo de investigación, cobran relevancia como base para las acciones a tomar a futuro, los cuales son: compromiso y motivación a nivel individual de las personas que conforman la población, quienes las señalan como fortalezas en contexto individual con una muy buena puntuación.

Asimismo, se visualiza que son mayores las posibilidades de mejora en las diversas áreas evaluadas, las cuales inclusive se consolidan como debilidades culturales que inciden directamente sobre la cultura organizacional, dificultando la obtención de la certificación. También se evidencia que, en promedio, la evaluación en la dimensión individual está por encima de las otras dos dimensiones. Puede encontrarse en ellos posibilidades positivas para los planes de acción a futuro, presuponiendo una buena disposición por parte de las personas con las que se van a ejecutar las acciones.

2. Resultados obtenidos del cuestionario para evaluar la cultura de inocuidad existente en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.

Las preguntas que conforman el cuestionario aplicado fueron diseñadas desde un enfoque cuantitativo, para obtener información referente a cuatro elementos principales de la cultura organizacional. Estos elementos son los que ya se han descrito como prioritarios y que deben estar presentes dentro de la organización, para asegurar una cultura de inocuidad alimentaria.

Comunicación

Tabla 5. Compromiso de jefaturas la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.por inocuidad alimentaria.

Compromiso de jefaturas	Frecuencia de respuestas obtenidas
Todo el personal considera que las jefaturas evidencian en un 24 % estar comprometidas con la inocuidad alimentaria	12
Todo el personal considera que las jefaturas evidencian en un 76 % no estar comprometidas con la inocuidad alimentaria	38

En cuanto al compromiso de las jefaturas por mantener la inocuidad alimentaria dentro de los procesos de la empresa, se establece que existe la percepción de que no hay compromiso en los aspectos referentes al cumplimiento de las normas y conductas concernientes a ese tema, bajo la premisa de necesidad o urgencia del aumento de volumen de producción para el cumplimiento de tiempos de entrega de pedido a cliente. Lo anterior dificulta el logro de una cultura organizacional comprometida con el acatamiento de las normas internas que se han establecido para lograr que todos los eslabones de la cadena productiva realicen los procesos de inocuidad correspondientes.

Tabla 6. Uso de medios de comunicación en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A. para inocuidad alimentaria.

Empleo de comunicación interna	Frecuencia de respuestas obtenidas
Todo el personal considera que la empresa cuenta en un 100 % con medios de comunicación interna para promover la inocuidad alimentaria.	50
El personal considera que la empresa utiliza en un 30 % los medios de comunicación con los que cuenta para informar sobre temas de actualización e información de inocuidad alimentaria	15
El personal considera que la empresa no utiliza en un 70 % los medios de comunicación con los que cuenta para informar sobre temas de actualización e información de inocuidad alimentaria	35

Las personas que laboran para la empresa consideran en un 100 % que la empresa cuenta con disponibilidad de medios de comunicación interna, puesto que se han habilitado medios físicos como pizarras y carteles internos que la impulsan. También se indica que, a consecuencia de las acciones implementadas como respuesta organizacional al COVID-19, se desarrollaron estrategias que emplean medios electrónicos o plataformas de comunicación que posibilitan la eficiente interacción comunicativa, a través de aplicaciones como WhatsApp y correos electrónicos, en donde se pudieran publicar boletines internos y

memorandos de promoción y divulgación de acciones relacionadas con la inocuidad, pero que son prácticas que se realizan solo en un 30 % ,desaprovechando la oportunidad en un 70 %.

Tabla 7. Percepción de la misión y visión organizacional referente a la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.

Comprensión de visión y misión	Frecuencia de respuestas obtenidas
La visión y la misión publicadas por la empresa a los colaboradores son acorde a las políticas de inocuidad alimenticia propuestas por la organización en un 96 %	48
La visión y la misión publicadas por la empresa a los colaboradores tienen oportunidad de mejora en un 4 % para que sean acordes a las políticas de inocuidad alimenticia propuestas por la organización.	2

En cuanto a planificación estratégica desarrollada por la organización referente a inocuidad alimenticia, los colaboradores señalan que la visión, misión y políticas internas, diseñadas e implementadas en la empresa son de fácil comprensión, aceptación y compromiso en su cumplimiento, otorgando, entonces, la posibilidad del conocimiento de los objetivos gerenciales y organizacionales que desean lograr dentro de la gestión, siendo entonces una ventaja para el logro de una cultura de inocuidad.

3. Capacitación.

Tabla 8. Capacitación organizacional referente a la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.

Capacitación realizada	Frecuencia de respuestas obtenidas
En la empresa se realizan capacitaciones acordes a las responsabilidades de puesto en un 64 %	32
En la empresa se realizan capacitaciones en un 36 % de temas generales de la empresa	18

Las respuestas obtenidas indican que, aunque se realizan procesos de capacitación en donde se indican las responsabilidades y funciones de acuerdo con el perfil de puesto, en relación con inocuidad alimentaria, es necesario desarrollar e implementar nuevas estrategias o métodos de adiestramiento que posibiliten a las personas adquirir habilidades y promover actitudes que permitan un mayor compromiso, práctica y acatamiento de las normativas y políticas referentes al tema. Lo anterior con el fin de que todos los colaboradores se encuentren en las mismas condiciones de instrucción como estrategia generadora de cultura organizacional encaminada hacia la inocuidad.

Tabla 9. Responsabilidad individual referente a la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.

Responsabilidad personal	Frecuencia de respuestas obtenidas
Existe compromiso por parte del personal en un 92 %	46
No existe compromiso por parte del personal en un 8 %	4

Predomina un profundo compromiso por parte de los colaboradores con la empresa, el compromiso individual de cada trabajador es una ventaja estratégica que posee la organización, pues las personas que laboran procuran y se esfuerzan por hacer las cosas.

Tabla 10. Frecuencia de capacitación referente a la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.

Periodicidad de capacitaciones	Frecuencia de respuestas obtenidas
El 48 % de las personas consideran que las capacitaciones son frecuentes.	24
El 52 % de las personas atribuyen la suspensión de capacitaciones por temas de COVID 19	26

En cuanto a este aspecto, se evidencia que existe debilidad, en lo que respecta a la capacitación formal y estructurada por parte de la organización, dejando a la iniciativa propia de cada colaborador el aprendizaje empírico de las normas y procedimientos pertinentes a dicho tema. Situación que resulta desfavorable para la empresa, puesto que no se garantiza que cada colaborador comprenda la trascendencia de la inocuidad en la fabricación de productos alimenticios, lo cual genera una desventaja estratégica que pudiera estar comprometiendo la consecución de metas y objetivos posibilitadores de la consecución de la acreditación FSSC 22000 v5.1

Tabla 11. Instrucción relacionada a riesgos para la salud en relación con la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.

Periodicidad de capacitaciones	Frecuencia de respuestas obtenidas
El personal indica en un 100 % saber que es inocuidad alimentaria y cuáles son los riesgos de no cumplir con ese requisito.	50

La totalidad de las personas que respondieron la encuesta son conocedores de los peligros y riesgos que implica para la salud la producción de alimentos a base de cacao a gran escala, comprendiendo, entonces, que el uso eficiente o inadecuado de elementos, equipos o maquinarias pueden ser factores predisponentes para la contaminación de productos, la cual, además de generar problemas en la línea de producción, conlleva a la organización a asumir pérdidas económicas por disminución de ventas, lo que, a su vez, puede generar situaciones

de desequilibrio financiero que conlleven a reducción de personal y el consecuente trastorno de la cultura organizacional de la empresa.

4. Retroalimentación a los empleados.

Tabla 12. Uso de registros de producción relacionados con la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.

Utilidad de registros de producción	Frecuencia de respuestas obtenidas
Un 86 % del personal considera que no conocen las medidas que la empresa toma con respecto a la información que se registra diariamente en los registros del sistema de gestión de inocuidad alimentaria	43
Un 14 % del personal considera que conocen las medidas que la empresa toma con respecto a la información que se registra diariamente en los documentos del sistema de gestión de inocuidad alimentaria	7

No existe retroalimentación al personal sobre las incidencias detectadas en proceso o, por el contrario, en la estabilidad de lo que se hace, que se evidencia por medio de los

registros diarios de trabajo. Tampoco se explica cómo influye y la importancia que tiene el registro de la información por parte de los colaboradores.

Los trabajadores de la compañía no perciben los documentos y registros de puesto de trabajo como elementos importantes para la ejecución de los procesos de producción que cumplan con los requerimientos, expectativas e intereses de los clientes; por lo cual, no se pueden proyectar como herramientas de verificación y control del cumplimiento de normativas referentes a inocuidad alimentaria. Por lo tanto, desconocen la funcionalidad que dichos registros pueden presentar provocando una tendencia a obviar procedimientos establecidos y comprometer la inocuidad en la línea de producción

Tabla 13. Empleo de incidentes como estrategia aprendizaje relacionada con la inocuidad alimenticia en la empresa Costa Rican Cocoa Products Co S.A.

Uso de incidentes para instrucción	Frecuencia de respuestas obtenidas
Se realiza un aprovechamiento de incidentes para aprendizaje en un 26 %	13
No se realiza un aprovechamiento de incidentes para aprendizaje en un 74 %	37

Las respuestas obtenidas en este rubro permiten visualizar que se están desaprovechando el surgimiento de incidentes en la línea de producción como herramienta estratégica para el aprendizaje y desarrollo de habilidades para el logro de la inocuidad alimentaria, puesto que no se informa a los colaboradores las consecuencias propias de cada incidente tanto en volumen de producción, atención al cliente y despacho de pedido, ni las forma que se emplea para resolverlo. Con lo cual, se restan posibilidades de generar una

cultura organizacional que se encuentre plenamente identificada y comprometida con la obtención de la certificación FSCC 22000 v5.1.

Conclusiones y Recomendaciones

Se procede a elaborar las conclusiones y recomendaciones, de acuerdo con los resultados y los objetivos de la investigación, tomando en cuenta los aspectos teóricos que la guían.

Conclusiones

Objetivo 1. Determinar los componentes que debe tener la cultura organizacional de una empresa de acuerdo con lo establecido en la norma FSSC 22000 v5.1.

Se concluye en este objetivo específico que, en concordancia con el esquema de certificación FSSC 22000 v5.1, la cultura organizacional debe estar basada en cuatro puntos principales: la comunicación, la capacitación, la retroalimentación de los empleados y la medición de desempeño de las actividades, relacionadas con la inocuidad alimentaria.

La empresa ha desarrollado una cultura organizacional, esta se ha instaurado predominantemente de manera informal, pues pareciera ser que se ha conformado en el paso del tiempo, por la costumbre y cotidianidad de las labores diarias, situación que se transforma de forma directa en desventaja organizacional, puesto que se pierde la oportunidad de consolidar una cultura organizacional enfocada en las conductas humanas conforme a los requerimientos necesarios para la obtención de la certificación FSSC 22000 v5.1.

Las características de la cultura organizacional que se ha instaurado en la Costa Rican Cocoa Products Co S.A. se caracterizan por un fuerte compromiso inicial de las personas que laboran en el lugar; sin embargo, en el contexto general, predominan las debilidades en el grupo y áreas en infraestructura por intervenir, situación que afecta directamente las expectativas de obtención de la certificación, debido a que el esfuerzo individual pierde significado cuando se dificulta la unificación de criterios, expectativas e interés dentro de los grupos de trabajo, departamentos y demás instancias de la empresa.

Objetivo 2. Evaluar los elementos existentes en la cultura de la organización y compararlos con los elementos que deberían existir para lograr la certificación en la norma FSCC22000 v5.1

En cuanto a este objetivo, se concluye que existen marcadas debilidades en los aspectos de la cultura organizacional que se han instaurado en la organización, es así que elementos vitales para la consecución de la certificación, como capacitación, comunicación, retroalimentación y medición del desempeño, son considerados importantes debilidades en las tres dimensiones evaluadas.

Llama la atención en este aspecto que algunos colaboradores indican que se sacrifica inocuidad en las líneas de producción por la consecución de mayor eficacia en tiempo, en procura de lograr despachos de productos conforme a cronogramas. Sin embargo, esto incide directamente en la cultura organización, bajo la idea de que se está proyectando una imagen errónea a los trabajadores, restándole importancia a las condiciones y medidas necesarias a tomar durante la producción de alimentos, su almacenamiento y su distribución a clientes. En otras palabras, se está desvirtuando la necesidad de obtener la certificación de inocuidad alimentaria FSCC22000 v5.1 dificultando el acceso a la venta y distribución en el mercado internacional y fomentando patrones de comportamiento alejados de la meta.

Objetivo 3. Proponer un plan de gerencia estratégica para el favorecimiento de la cultura organizacional de la empresa, que este alineado con los objetivos del sistema de gestión de inocuidad alimentaria que propone la norma FSSC 22000 v5.1, basado en el modelo de gerencias de sistemas conductuales.

Se concluye que la organización debe asumir una postura que favorezca la innovación de procesos gerenciales, para así permitir el surgimiento y afianzamiento de una nueva cultura organizacional, fundamentada en un mayor aprovechamiento y compromiso de recurso humano que interiorice la importancia de la inocuidad alimentaria como una fortaleza que se debe desarrollar en la empresa, para que se aprovechen los recursos eficientemente y se logre la certificación FSSC 22000 v5.1

La importancia de la elaboración de este plan radica en que, al fortalecer los componentes de la cultura organizacional, de acuerdo con la norma, se otorga una identidad y perspectiva, para que los trabajadores interioricen los valores de la compañía, se identifiquen con sus compañeros y asuman conductas que posibiliten el logro de metas organizacionales referidas a la inocuidad alimentaria.

Recomendaciones

Realizar un plan de trabajo desde una visión de gerencia estratégica, que posibilite instaurar una cultura organizacional con fortaleza en la comunicación, retroalimentación de los empleados, capacitación y medición de desempeño que vaya de la mano con los objetivos planificados a mediano y largo plazo, con el fin de que los colaboradores conozcan ampliamente la dirección operativa y comercial que la empresa pretende seguir y, de esta manera, que todos los departamentos, líderes y personal operativo centren sus esfuerzos en la obtención de metas comunes que garanticen el crecimiento sostenido de la organización el mercado nacional e internacional.

Planificar de manera estratégica procesos de capacitación continua en todos los niveles operativos y gerenciales de la organización, con el propósito de cambiar conductas

individuales y colectivas de los miembros de la empresa, las cuales no son compatibles con las normas de inocuidad alimentaria, generando, entonces, una nueva cultura organizacional, en donde todas las personas que laboran para Costa Rican Cocoa Products Co S.A. asuman responsabilidad y compromiso por el cumplimiento de las directrices emitidas por el ministerio de salud y por la normativa FSCC22000 v5.1 para garantizar la inocuidad de alimentos como estrategia de consolidación en el mercado nacional y apertura a oportunidades de venta en contexto internacional.

Implementar de modo sistemático un plan basado en la gerencia de sistemas conductuales que aproveche los comportamientos de los trabajadores para la consolidación de una cultura organizacional, en la que se incluyan todas las partes implicadas, para que puedan desarrollar un amplio compromiso por la consecución de procesos de producción y distribución de alimentos, con base en la semilla de cacao, dentro de comportamientos y procedimientos necesarios para alcanzar la certificación internacional en inocuidad de alimentos.

Propuesta

Justificación

Con el fin de proponer un plan de gerencia estratégica para el favorecimiento de la cultura organizacional de la empresa CRCP, que se alinee con los objetivos del sistema de gestión de inocuidad alimentaria que propone la norma FSSC 22000 v5.1, basado en el modelo de gerencias de sistemas conductuales, se decide estructurar la propuesta, basándose en las seis fases de dicho enfoque que son:

- 1- Análisis.
- 2- Especificación.
- 3- Diseño.
- 4- Implementación.
- 5- Evaluación.
- 6- Reciclaje.

Para cada etapa de la propuesta se realizará la planificación de diversas actividades, acciones y procesos, de acuerdo con lo que se considera que pueda generar mayor impacto. Antes de continuar, es importante dejar en claro que la base de la propuesta es el ser humano y sus conductas, las cuales juegan un papel vital en cualquier organización, siendo esto un factor determinante para el desarrollo de una cultura organizacional que posibilite la consolidación de una cultura de inocuidad de la empresa.

En esa línea, las prácticas propuestas han sido diseñadas con el fin de que la empresa se apropie de ellas y que se continúen revisando, evaluando y mejorando por las partes interesadas, en especial por el Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia General.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gerencias de sistemas conductuales que posibilite una nueva configuración de la cultura organizacional de la empresa enfocada en la inocuidad de alimentos

Objetivos Específicos

1. Aprovechar las fortalezas observadas en la dimensión individual de los colaboradores para promover la cultura de inocuidad de alimentos en la organización.
2. Estructurar una nueva forma de pensar en los colaboradores, la cual se alinee con los requerimientos de la norma FSSC 22000 v5.1.

Duración

La propuesta tiene una duración de un año y dos meses. Esto debido a que se considera que es el tiempo necesario para implementar y desarrollar los planes diseñados, antes de entrar en la fase número seis de reciclaje, que es reiniciar el proceso. Las fases uno y dos se hicieron en este trabajo de investigación.

Requerimientos

Para implementar esta propuesta, en la parte económica se precisa contemplar gastos relacionados con el tiempo y materiales a utilizar para capacitaciones de todo el personal, tiempo y material para realizar evaluaciones y para realizar controles por parte de las jefaturas de cada departamento y de la Gerencia General. En cuanto al requerimiento humano, no se sugiere nada adicional a lo que ya se tiene, pero sí se solicita disposición por parte de la Gerencia General y las jefaturas de los diferentes departamentos para apoyar con la implementación.

A continuación, se detallan las fases 1 y 2, las cuales se realizaron en este trabajo de investigación, con la finalidad de que, en caso de ser necesario, se retomen para un proceso nuevo a este.

Fase 1- Análisis

Se consideran las contingencias conductuales, y meta contingencias que operan naturalmente sobre el comportamiento de los individuos en la organización.

	Actividad	Responsable (s)	Recursos	Tiempo
1.	Análisis de los resultados alcanzados por la empresa en cuanto al cumplimiento de los objetivos para lograr la certificación en la norma FSSC 22000 v5.1	Departamento de Recursos Humanos	Documentos para revisión de antecedentes y resultados obtenidos por la empresa	15 días

La empresa Costa Rican Cocoa Products, desde el año 2014, ha dispuesto de los recursos necesarios para la obtención de la certificación FSSC 22000 (certificación de sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos), sin resultados positivos hasta el día de hoy. Aunque no se puede negar que se han logrado avances importantes, en las revisiones realizadas por terceros, la calificación obtenida sigue siendo insuficiente para cumplir la meta, en ese sentido, puesto que las diferentes auditorias propias de la norma han demostrado que los fallos son repetitivos, uno de los orígenes más constantes corresponde a las conductas de los trabajadores.

Fase 2- Especificación.

	Actividad	Responsable (s)	Recursos	Tiempo
1.	Determinar las características que deben existir en la cultura organizacional de la empresa para coadyuvar al proceso de certificación de la norma FSSC 22000 v5.1 identificando los comportamientos que se deben incorporar al repertorio conductual de los miembros de la organización. A nivel individual y de empresa.	Departamento de Recursos Humanos	Fuentes bibliográficas para investigar sobre los requisitos de la norma FSSC 22000	15 días
2.	Elaborar herramientas “Encuesta y cuestionario para evaluar la cultura organizacional de la empresa CRCP”	Departamento de Recursos Humanos		15 días
3.	Aplicar la encuesta a todo el personal de la empresa y tabular los resultados	Departamento de Recursos Humanos		15 días

1. Las característica o elementos que deben prevalecer en la cultura organizacional de la empresa, según la norma FSSC 22000 v5.1, para que exista cultura de inocuidad son: capacitación, comunicación, retroalimentación y compromiso.

2. Se elabora la herramienta “Encuesta y cuestionario para evaluar la cultura organizacional de la empresa CRCP”, que incluye los cuatro elementos mencionados en el punto anterior más seis elementos más que se consideran importantes en la cultura organizacional de las organizaciones, que son medidos por medio de 30 preguntas, de las cuales corresponden tres a cada uno de los elementos evaluados.

Fase 3- Diseño

#	Actividad	Responsable (s)	Recursos	Tiempo
1.	Diseñar un modelo ideal de cultura organizacional, combinando los elementos requeridos detectados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y realizar la comparación de la situación ideal con la situación actual de la empresa.	Gerencia de Recursos Humanos		15 días
2.	Definir las etapas de intervención	Gerencia de Recursos Humanos		
3.	Especificar los comportamientos que se van a intervenir en los miembros de la organización, las contingencias conductuales que se van a emplear y el plan de seguimiento.	Gerencia de Recursos Humanos		

1- Se plantea como modelo ideal de cultura organizacional para la empresa CRCP (por el objetivo de lograr la certificación en la norma FSSC 22000 v5.1) la combinación de los elementos de: compromiso, motivación, bienestar, genero, relaciones laborales y participación del nivel individual con los elementos de: capacitación, comunicación, retroalimentación y medición de desempeño del nivel empresa.

	Elementos	Valor ideal	Valor actual	Categoría
Nivel Individual	1. Compromiso	≥80	97 %	Fortaleza
	2. Motivación	≥80	86 %	Fortaleza
	3. Bienestar	≥80	62 %	Oportunidad de mejora
	4. Género	≥80	68 %	Oportunidad de mejora
	5. Rel. laboral	≥80	63 %	Oportunidad de mejora
	6. Participación	≥80	46 %	Debilidad
Nivel Empresa	7. Capacitación	≥80	58 %	Debilidad
	8. Comunicación	≥80	57 %	Debilidad
	9. Retroalimentación	≥80	47 %	Debilidad
	10. Medición de desempeño	≥80	41 %	Debilidad

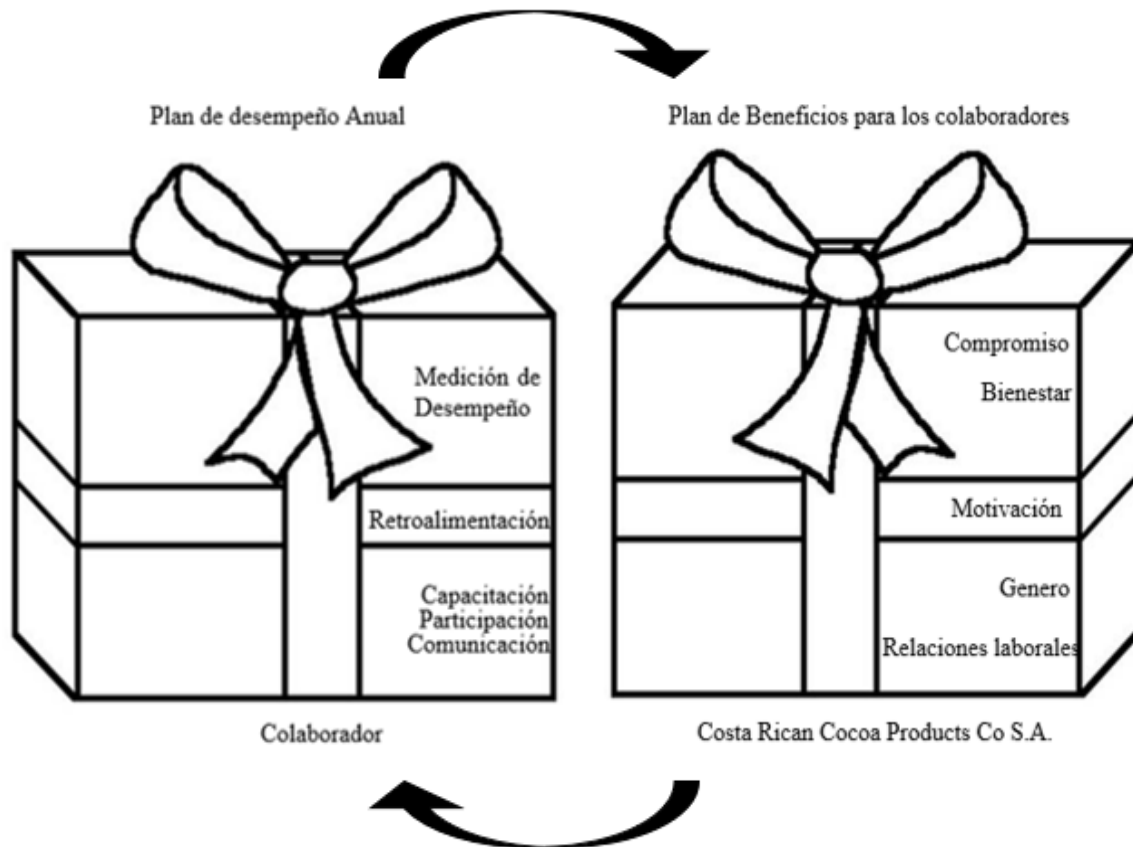
2- Se propone trabajar en dos grupos, el primero enfocado en desarrollar los elementos que se encuentran en categoría “debilidad”, por ser los que tienen el valor más bajo actualmente en la organización y que, coincidentemente, incluyen los elementos que fueron identificados como requisitos, para lograr una cultura de inocuidad alimentaria, según la norma FSSC 22000 v5.1.

El segundo grupo se enfoca en trabajar para mejorar el valor de los elementos que se encuentran en la categoría “oportunidad de mejora” y mantener en buen nivel los elementos

de la categoría “fortalezas”, aunque se espera que, con el desarrollo de los elementos de la primera etapa, los elementos de la segunda se van a mejorar de forma indirecta producto de las contingencias conductuales que se van a emplear y que cambiaran el entorno de la organización.

3- Para esta actividad, se propone la creación de un programa con el nombre **“Intercambiando Obsequios”**, en el que se va a describir la relación entre colaborador empresa como una fuente constante de dar y recibir estímulos positivos y se asocian con la metáfora de intercambiando obsequios, para que se entienda que es en forma bilateral y para beneficio mutuo.

El programa **“Intercambiando obsequios”** se compone de la suma de dos partes, una es la del colaborador hacia la empresa, por medio de un plan de desempeño anual, dirigido a todo el personal de la empresa bajo la indicación de que el colaborador se enfocará en mejorar en temas de participación, capacitación, comunicación, retroalimentación y medición de desempeño y la otra parte es la de la empresa que actualizará y comunicará el plan de beneficios para los colaboradores, con el objetivo de mejorar los aspectos de: compromiso, motivación, bienestar, género y relaciones laborales.



Con el fin de controlar la incorporación de comportamientos en el repertorio conductual del personal de Costa Rican Cocoa Products Co S.A., mediante contingencias conductuales que puedan ser asimiladas de forma natural y dando un sentido competitivo y de beneficio mutuo entre empresa – colaborador. Lo que implica que, si los colaboradores se comportan de acuerdo con lo planeado, se alcanzaran los resultados esperados de reducir las diferencias entre la evaluación de cultura organizacional actual y la deseada, con lo cual se logra un cambio en la cultura organizacional que coadyuve al proceso de certificación de la norma FSCC 22000 V5.1.

- La creación de una metodología de evaluación de desempeño enfocada en los objetivos inmediatos de la empresa, incentivado por las condiciones motivadoras incluidas en el documento y por el plan de beneficios al empleado.

Estructura del Proceso

Plan de Desempeño Anual:

El plan de desempeño anual tiene el mismo formato para todos los colaboradores de la compañía. La nota final del cumplimiento del plan de desempeño anual será tomada como la medición de desempeño del colaborador para ese periodo.

PLAN DE DESEMPEÑO ANUAL PARA EL PERSONAL DE COSTA RICAN COCOA PRODUCTS CO S.A.

	Objetivo	Condición motivadora	Acciones	Ponderación	Métrica	Meta	Resultado	Rango	Valor	Valor ponderado
1	Capacitación	Sanción disciplinaria por ausentarse sin razón justificada. No se le suman los puntos de participación en el plan de desempeño anual.	Todo el personal: Asistir a las capacitaciones convocadas o atender las capacitaciones virtuales en tiempo y forma (una capacitación por mes)	24,00 %	Cantidad	12				
2	Capacitación	Gana insignias y puntos	Todo el personal: Adquirir conocimiento de las capacitaciones y ponerlo en práctica, se confirma mediante evaluaciones escritas o prácticas.	12,00 %	Cantidad	12				
3	Comunicación	Ganar los puntos correspondientes en el plan de desempeño anual. Si no lo hace no gana puntos, pero si pierde, se restan los puntos correspondientes.	Solo para jefaturas: elaboración en tiempo y forma de la parte que le corresponde del boletín mensual “Choconoticias” para comunicar a la empresa de temas importantes desde cada área de trabajo, sobre todo lo relacionado a inocuidad alimentaria.	12,00 %	Cantidad	12				
4	Comunicación	Se da puntuación doble en caso de acierto, se pierde puntuación doble en caso de fallo, excepto para jefaturas que aplica puntuación normal.	Todo el personal: Se realizarán 3 evaluaciones de conocimiento, al azar, en diferentes momentos de año, para cada colaborador de la empresa con el fin de comprobar que leen y se informan del boletín “Choconoticias”.	12,00 %	Cantidad	3				

5	Participación	Ganar puntos en la evaluación de desempeño anual	Todo el personal: Proponer dos mejoras funcionales en su área de trabajo, referente a temas de inocuidad alimentaria, que no requieran de inversión económica o que más bien signifiquen ahorro para la empresa. Para tener validez deben ser aprobadas por la jefatura inmediata	20,00 %	Cantidad	2						
6	Participación	Perder puntos en la evaluación de desempeño anual (Se resta un punto por cada incumplimiento)	Incumplir procedimientos relacionados al sistema de gestión de inocuidad alimentaria de Costa Rican Cocoa Products Co S.A. Esta acción no tiene valor, pero si puede causar que se rebajen puntos	0,00 %	Cantidad							
7	Retroalimentación	Ganar puntos en la evaluación de desempeño anual	Solo para jefaturas: reunirse una vez al mes con cada persona que tiene a cargo para retroalimentarle sobre las labores que realiza, darle información actualizada de la empresa y brindarle un espacio de opinión. Debe realizarse registro de conversación y entregarlo al dpto. de recursos Humanos como comprobante.	20,00 %	Cantidad	12						
8	Retroalimentación	Ganar puntos en la evaluación de desempeño anual	No aplica para jefaturas: Atender las indicaciones del jefe inmediato en las reuniones de retroalimentación para cambiar comportamientos si se le solicita. Se evidencia si hubo cambio o no por medio del registro de conversación de cada mes. No aplica para temas de incumplimiento disciplinario que están regulados por el código de trabajo de Costa Rica.	20,00 %	Cantidad	12						
				100,0 %							0 %	0

Escala de Evaluación del Plan de Desempeño Anual

La suma de la ponderación de los objetivos debe ser de 100 %. Cada persona tendrá siete objetivos que cumplir, porque el número siete solo aplica para jefaturas y del número ocho están excluidas las jefaturas. El valor de cada objetivo puede ser:

- **1 si $r < M$** : el resultado fue menor a la meta esperada.
- **2 si $r = M$** : el resultado fue igual a la meta esperada.
- **3 si $r > M$** : el resultado fue mayor a la meta esperada

El valor ponderado se calcula multiplicando el porcentaje definido a cada objetivo por el valor asignado (1, 2 o 3), de acuerdo con el cumplimiento de la meta. La calificación se obtiene de la sumatoria de la columna valor ponderado. La siguiente tabla muestra el rango de calificación y su descripción:

1.00 – 1.69	Muy por debajo de la meta esperada.	Deficiente
1.70 – 1.99	Por debajo de la meta esperada.	Con áreas de oportunidad
2.00 – 2.29	Cumple la meta esperada.	Satisfactorio
2.30 – 2.69	Superior a la meta esperada.	Sobresaliente
2.70 – 3.00	Muy superior a la meta esperada.	Excepcional

Plan de Beneficios para los Colaboradores

Se recopila la información de los beneficios que ofrece la empresa actualmente para el personal, con el fin de presentarlos como parte del programa “intercambiando obsequios” como un refuerzo positivo general. Aunque la mayoría de los beneficios ya existen en la empresa, la comunicación de estos no ha sido formal y nunca se han presentado en grupo como “plan de beneficios al personal”, por lo que la presentación de estos busca causar un efecto de concientización de que las cosas que la empresa ofrece no son obligación y que lo

hacen por recompensar el buen desempeño de cada uno de los integrantes, pero que, así como se tienen, se podrían perder, en caso de que la empresa se viera en la necesidad de reducir costos o se llegara a encontrar en una situación desfavorable, por lo que es importante que cada uno haga el mejor esfuerzo cada día y de forma alineada con los requerimientos que la empresa está comunicando con este programa.

Es conocido que los planes de beneficios al personal son muy utilizados como estrategia de atracción y retención del talento humano, pero, en esta ocasión, se plantea como reforzamiento positivo que ofrece emociones positivas para que el desempeño laboral ocurra y se mantenga con intensidad, así como también procurar que se genere más adhesión del personal con la compañía, partiendo del resultado que indica que los colaboradores se encuentran motivados y comprometidos con la empresa.

Plan de Beneficios al Personal de Costa Rican Cocoa Products Co S.A.

Beneficio	Estatus	Descripción del beneficio	Costo adicional
Regalo de Cumpleaños	Existente	Costa Rican Cocoa Products entrega a cada colaborador en el mes de cumpleaños un bono de diez mil colones para que lo utilice comprándose un obsequio de su agrado en el día de su cumpleaños	No aplica costo adicional
Descuento en compra de productos de la empresa	Existente	Costa Rican Cocoa Products realiza un descuento especial para los colaboradores que deseen comprar productos de chocolate, sin mínimo o máximo de compra requerido.	No aplica costo adicional
Servicio de medicina general	Existente, se propone ampliación.	Costa Rican Cocoa Products les ofrece a sus colaboradores servicios de medicina general, una vez por semana. Se propone extender el servicio para los familiares directos de los colaboradores, de forma presencial o virtual, previa coordinación con la persona que administra el servicio.	No aplica costo adicional porque el servicio no cobra por paciente sino por una cantidad determinada de citas por semana.
Día libre	Se propone	Se propone que las personas que obtengan como resultado: “Excepcional” en la medición del desempeño tengan la posibilidad de solicitar un día libre como recompensa, a convenir entre las partes y nunca más de una persona por departamento a la vez, en el año laboral siguiente posterior a la obtención de la calificación	El pago del salario del día libre.

Dotación de espacio físico para venta de productos por medio de la asociación solidarista de empleados de Costa Rican Cocoa Products	Existente, aplica para personal asociado a ASOCOCOA	La empresa le cedió a la Asociación Solidarista de Empleados un local comercial sin cobrarle alquiler para que ASOCOCOA venda productos de la empresa y las ganancias sean totalmente para los colaboradores asociados.	
Buzón de sugerencias	Existente	Existe un buzón de sugerencias por medio del cual los colaboradores pueden expresarse de manera anónima.	
Ganancias del reciclaje para actividades del personal	Propuesta	Se propone buscar un proveedor de servicio del material de reciclaje para que las ganancias que generen las ventas sean destinadas para realización de actividades sociales del personal, como: almuerzos para el día de la madre, el día del padre, el día del trabajador.	Sin costo adicional.

Fase 4- Implementación.

01 al 30 de abril 2022	Del 02 al 27 de mayo 2022	Enero 2023	Abril 2023
Comunicación del programa	Validación de objetivos del plan de desempeño anual	Revisión de medio año del plan de desempeño anual	Revisión final del plan de desempeño anual
<p>- El Departamento de Recursos Humanos capacita a todos los departamentos de la empresa sobre el programa “intercambiando obsequios”.</p> <p>-Se coloca la información en todas las diferentes pizarras de la empresa.</p>	<p>- Reunión 1 a 1 con jefe inmediato para asegurarse que se entendieron los objetivos.</p> <p>-Firma de documento</p> <p>-Entrega de copia al Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>- Revisión de avances y obstáculos.</p> <p>-Ajustes y modificaciones a objetivos.</p> <p>-Retroalimentación.</p> <p>-Entrega de formato actualizado al Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>-Revisión final de cumplimiento de objetivos.</p> <p>-Evaluación de objetivos en conjunto con el jefe inmediato y el Departamento de Recursos Humanos</p> <p>-Calificación</p>

Política de evaluación

El jefe inmediato (evaluador) deberá explicar el proceso y definir con cada uno de sus subalternos (evaluados) los objetivos individuales a conseguir en el año, los cuales están alineados a los objetivos estratégicos del área y de la organización. El evaluador y el evaluado deberán validar y firmar el formato impreso de los objetivos y entregarlo al Departamento de Recursos Humanos.

Revisión de Medio Año

La revisión del avance y cumplimiento de objetivos debe realizarse, por lo menos, una vez en el año de evaluación. La fecha propuesta para esta revisión es el mes de enero 2023; sin embargo, puede haber más revisiones intermedias si así se considera por los involucrados. El evaluador debe dar retroalimentación oportuna y constructiva al evaluado y ser un facilitador para que éste alcance sus objetivos.

Revisión Final

Debe realizarse en las dos últimas semanas de abril del 2023. La evaluación debe realizarse frente al evaluado para evaluar de forma objetiva y honesta. El evaluador debe hacer uso de la ética profesional para diferenciar la responsabilidad laboral y la relación personal. La retroalimentación debe hacerse con base en los resultados obtenidos en la evaluación y no con base a supuestos.

Tanto el evaluador como evaluado podrán emitir por escrito comentarios, opiniones o sugerencias de la evaluación de desempeño realizada. Los resultados deberán ser notificados al evaluado en el instante. El Departamento de Recursos Humanos deberá entregar al evaluado una copia de los resultados obtenidos y anexar una copia en el expediente laboral de este.

Fase 5- Evaluación

#	Actividad	Responsable (s)	Recursos	Tiempo
1.	En el mes de junio 2023 se debe realizar la encuesta de cultura organizacional a todo el personal	Gerencia de Recursos Humanos	Hojas para imprimir las encuestas.	15 días
2.	Tabular los resultados de las encuestas aplicadas para obtener los resultados nuevos y compararlos con los resultados de la encuesta aplicada en el mes de enero 2022 y con los valores ideales			

Fase 6- Reciclaje

#	Actividad	Responsable (s)	Recursos	Tiempo
1.	Finalmente, y de acuerdo con la evaluación, se procede a reciclar (reiniciar el proceso desde la fase de análisis) hasta que se alcancen los objetivos previamente definidos en el plan de cambio en la organización.	Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos	Tiempo para reunión con la Gerencia General	05 días

Referencias Bibliográficas

- Arana, B., Ordoñez, A., Tapia, N., y Pachecho, A. (2020). *Estudio de la estrategia feedback a través de la medición de rendimiento laboral en las PYMES*. Digital Publisher CEIT.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897677.pdf>
- Bericat, E. (2016). Cultura y sociedad. *Universidad de Sevilla*, 123- 152.
https://www.researchgate.net/publication/309609989_Que_es_la_cultura/link/591d54ea0f7e9b64281713a7/download
- Bravo, A. (2018). *Actualización de los requisitos adicionales del esquema FSSC 2200 version5.1*. Veracruz - Mexico: Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz.
<http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/523/1/7804.pdf>
- Costa Rican Cocoa Products Co. S.A. (2022). *Costa Rican Cocoa Products Co. S.A.*
<https://www.costaricancocoa.com/content/who-we-are/>
- Encalada, O., Jaramillo, D., y Morales, J. (2009). Psicología y organización. *Revista de la universidad de Azuay*. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2016/03/Articulo-Cristian-Castillo.pdf>
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Suply Chan*. Universidad de Guayaquil.
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>
- Fundación FSSC 22000. (2019). *Versión 5 del esquema de la FSSC*.
https://www.fssc22000.com/wp-content/uploads/19.1217-FSSC-22000-Scheme-Version-5_incl-content_ES.pdf

- GFSI. (2018). Documento expositivo de la iniciativa global de inocuidad alimentaria. *Una cultura de Inocuidad Alimentaria*, 6-6.
- Global Food Safety Initiative. (2018). *Una cultura de inocuidad alimentaria*. <https://mygfsi.com/wp-content/uploads/2019/09/GFSI-Food-Safety-Culture-Full-Paper-SP.pdf>
- Gómez, C., y Rodríguez, J. (2013). Teorías de la cultura organizacional. *teoriaycomorg*. <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevision2013.pdf>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Martinez, W. (2007). *Sistema de supervisión para incrementar las actividades de investigación de alumnos de posgrado*. Universidad Veracruzana. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/47289/MartinezOlveraWaltraud.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mesalles, N. (2022). *Apetito en línea*. La comunicación, la capacitación, la retroalimentación a los empleados y la medición de desempeño de las actividades relacionadas con la inocuidad alimentaria.
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Estimaciones de la OMS sobre la carga mundial de enfermedades de transmisión alimentaria*. World Health Organization.
- Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Paho.org*. https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10433:educacion-inocuidad-alimentos-glosario-terminos-inocuidad-de-alimentos&Itemid=41278&lang=es

- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población de estudio. *Int J. Morphol.* http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Ramírez, O. (2018). *Ministerio de Salud.* <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/noticias/noticias-2018/1346-practicas-seguras-necesidad>
- Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la lengua española.* <https://dle.rae.es/sistema>
- Salgado, A. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos.* Universidad San Martín de Porres. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2766815.pdf>
- Staslejško, H., Tristany, S., Pelayo, L., y Krauth, K. (2009). *La triangulación de datos como criterio de validación interno en una investigación exploratoria.* [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/17245/Documento_completo__.pdf?sequence=1#:~:text=La %20'triangulaci %C3 %B3n' %20no %20solamente %20garantiza,la %20consistencia %20interna %20del %20estudio.](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/17245/Documento_completo__.pdf?sequence=1#:~:text=La%20'triangulaci%C3%B3n'%20no%20solamente%20garantiza,la%20consistencia%20interna%20del%20estudio.)
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración.* Prentice Hall.
- Vallejo, I. (2016). *Desarrollo de un programa de capacitación en inocuidad de alimentos con base en el sistema de certificación FSSC22000 para la empresa COPROLAC S.A. con el fin de mejorar la competencia, toma de conciencia y formación de sus colaboradores.* Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/3864/1/40152.pdf>
- Yáber, G. (1998). Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Redalyc.org*, 30(2). <http://www.redalyc.org/pdf/805/80530205.pdf>
- Yianas, F. (2009). Cultura de inocuidad alimentaria. *Springer Verla.* <https://doi.org/10.1007/978-0-387-72867-4>

APÉNDICE 1

ENCUESTA PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN CRCP				
ene-22				
Instrucciones: Lea con detenimiento cada uno de los ítems y elija la respuesta que usted considere mas adecuada para cada uno.				
Solo se puede elegir una respuesta por ítem.				
#	Item	Nunca	Algunas Veces	Siempre
1	Me siento realmente comprometido (a) con mi trabajo			
2	Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa			
3	Aprendo todos los días mejores formas de cumplir con los requerimientos de inocuidad alimentaria en mi trabajo			
4	Se nos comunican oportunamente los objetivos, los cambios y las situaciones emergentes			
5	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi area			
6	Cuando hago algo mal se me corrige y se me explican las razones			
7	En el trabajo existen sistemas de evaluacion de desempeño para determinar quienes tienen un real compromiso con la inocuidad			
8	La empresa se preocupa por mi bienestar laboral			
9	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal			
10	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes			
11	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo			
12	En la empresa realizan actividades con el fin de agradecer la labor que realizamos			
13	Se imparten constantes capacitaciones en temas varios y entre ellos de inocuidad alimentaria			
14	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades y objetivos de la empresa			
15	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y se llevan a cabo			
16	Los jefes/directivos nos comparten informacion sobre los avances, logros o problemas de la empresa			
17	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al cumplir y/o superar las metas esperadas			
18	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación			
19	Las tareas en mi area de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer			
20	Al Jefe le interesa mucho lo que pensamos			
21	Los directivos y jefes de la empresa demuestran un gran compromiso con la inocuidad alimentaria			
22	En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los colaboradores			
23	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal			
24	Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados			
25	La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora			
26	Cuando se comparte alguna idea pero no es posible llevarla a cabo se nos explica la razon.			
27	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño			
28	La empresa contrata personal con capacidades diferentes			
29	En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)			
30	La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal			

APÉNDICE 2

Cuestionario para evaluar la cultura de inocuidad existente en la empresa Costa Rican Cocoa Products. Co S.A.

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y responda de forma clara su opinión al respecto de cada una de ellas.

1. ¿Qué conductas, discursos o actitudes se observan en los directores y jefes de la empresa al respecto de su compromiso con la inocuidad alimentaria?
2. ¿Considera que se realiza un adecuado uso de los medios de comunicación de la empresa para informar sobre temas de la inocuidad alimentaria a todos los colaboradores?
3. ¿La misión, la visión y la política de inocuidad alimentaria esta expresada y entendible para todos los colaboradores de la compañía?
4. ¿La política de inocuidad alimentaria existente en la empresa es practicada por todos los colaboradores?
5. ¿Considera usted que a todos los colaboradores de la empresa se les ha capacitado sobre las responsabilidades que le corresponden?
6. ¿Considera usted que los colaboradores de la empresa son responsables de sus tareas de inocuidad alimentaria?
7. ¿Sabe usted para que utiliza la empresa los registros que a usted le corresponde llenar y mantener al día y que son parte del sistema documental de inocuidad alimentaria de la empresa?

8. ¿Se encuentra la documentación de su área diseñada para respaldar las decisiones en relación con la inocuidad alimentaria?
9. ¿En su área se llevan mediciones que evidencien el cumplimiento de políticas de inocuidad alimentaria?
10. ¿En la empresa se utilizan como mensajes directos los ejemplos de incidentes o problemas de inocuidad detectados para buscar soluciones y dirigir las mejoras de su área?
11. ¿Cuándo fue la última capacitación de inocuidad alimentaria que recibió y que aprendió de ella?
12. ¿Recibe usted educación sobre porque los peligros y riesgos de su área influyen en el sistema de inocuidad alimentaria?
13. ¿Existen en la empresa programas de medición de desempeño?