

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL DEPARTAMENTO DE
DOCUMENTACIÓN DE CHIQUITA BRANDS

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

JOSÉ FRANCISCO NÚÑEZ BARBOZA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

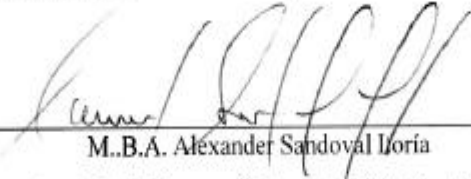
Dedicatoria

A mi esposa, familia, amigos y colegas, quienes me dieron las energías y la guía para materializar un sueño.

Agradecimientos


A mi esposa, quien me alentó y apoyo durante todo el proceso; a mi familia, quienes siempre me alentaron a asumir y cumplir retos; a mis compañeros de trabajo en Great White Fleet y Chiquita Brands por su soporte incondicional; a mis compañeros de posgrado por su ayuda, consejos y enseñanzas. Cañas-Jerez.

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




M.B.A. Alexander Sandoval Iloria

Representante de la Decana Sistema de Estudios de Posgrado



Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas

Profesor Guía



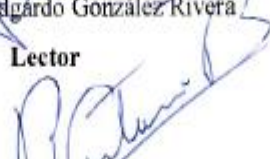
M.A.E. José Alberto Carpio Sólano

Lector



M.B.A. José Edgardo González Rivera

Lector



M.Sc. Rídiguer Aravia Barboza

Director del Programa de Posgrado



José Francisco Núñez Barboza

Sustentante

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos	III
Hoja de Aprobación	IV
Tabla de Contenidos	V
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
Lista de Tablas	XI
Lista de Figuras.....	XI
Lista de Figuras.....	XI
Lista de Abreviaturas	XII
Introducción.....	1
Capítulo 1: Sector Navieras	3
1.1 Reseña Histórica.....	3
1.2 Perfil de la Industria en Costa Rica.....	4
1.3 Economía del Sector de Navieras.	6
1.4 Estructura de la operación de Navieras.....	8
1.5 Descripción de los servicios de Flete Marítimo.....	9
1.6 Marco Teórico.....	10
1.6.1 Desempeño	10
1.6.2 Comportamiento Organizacional.....	11
1.6.3 Capital Psicológico.....	12
1.6.4 Esperanza, Eficacia, Optimismo y Resiliencia.....	12
1.6.5 Aprendizaje Organizacional	12
1.6.6 Aprendizaje Individual	13
1.6.7 Aprendizaje Interorganizativo	13
1.6.8 Cambio Organizacional	14
1.6.9 Resistencia al cambio	14
1.6.10 Cultura Organizacional.....	15
1.6.11 Contrato Marítimo – Bill of Lading	15
1.6.12 TEU	16

1.6.13 Misión y Visión	16
Capítulo 2: Chiquita Brands International	18
2.1 Reseña Histórica.....	19
2.2 Visión Estratégica	20
2.3 Presencia en el mercado Internacional.	22
2.4 Aspectos Generales de Great White Fleet.....	25
2.5 Valores	27
2.5.1 Integridad:.....	27
2.5.2 Respeto:	28
2.5.3 Oportunidad:.....	28
2.5.4 Responsabilidad.....	28
2.6 Ubicación.	28
2.7 Estructura Organizacional	29
2.7.1 Organigrama.....	29
2.8 Descripción de Colaboradores.	32
Capítulo 3: Análisis del Estado Actual de los Procesos	33
3.1 Justificación.....	33
3.2 Metodología de la Investigación	35
3.2.1 Mecanismos de Evaluación	38
3.3 Población de Interés.	39
3.4 Herramientas actuales de medición.....	45
3.5 Descripción de los procesos actuales para la evaluación del desempeño.	46
3.6 Descripción de los procesos actuales de Aprendizaje Individual y Organizacional.	52
Capítulo 4: Propuesta para la medición del desempeño y desarrollo	56
4.1 Justificación.....	56
4.2 Objetivos	59
4.3 Desarrollo de propuesta.....	59
4.4 Consideraciones	60
4.5 Aplicación y Desarrollo de Talleres.....	64
4.5.1 Esperanza.....	65
4.5.2 Optimismo	66
4.5.3 Aprendizaje Organizacional	67

4.5.4 Resiliencia	67
4.5.5 Autoeficacia.....	68
4.6 Análisis de resultados.....	69
4.6.1 Autoeficacia.....	69
4.6.2 Esperanza.....	71
4.6.3 Resiliencia	72
4.6.4 Optimismo	74
4.7 Valoración General	76
4.7.1 Evaluación de variables: Prueba F	80
4.8 Aprendizaje Organizacional.....	83
4.8.1 Diálogo	83
4.8.2 Estudio de Casos.....	84
4.8.3 Tecnología de la Información.....	84
4.8.4 Comunidades de Práctica	84
4.8.5 Aprendizaje por medio de la acción	84
4.8.6 ¿Cómo aprende la gente?.....	84
4.8.7 Trabajo en equipo	85
4.8.8 Barreras de aprendizaje y cambio.....	85
4.8.9 Cultura de apoyo al aprendizaje y el cambio.....	85
4.8.10 El aprendizaje como factor de cambio	85
4.8.11 ¿Cuándo se aprende?	86
4.8.12 ¿La organización aprende?	86
4.8.13 El aprendizaje como enfoque	86
4.8.14 ¿De dónde provienen los cambios en los departamentos?	86
4.8.15 Tipos de interacciones entre individuos en la organización	86
4.9 Herramientas para la gestión del conocimiento y aprendizaje Organizacional	86
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	89
5.1 Conclusiones	89
5.2 Recomendaciones.....	92
Anexos	94
Anexo 1: PCQ 24	94
Anexo 2: Cuestionario PCQ-12	95

Anexo 3: Test de Resiliencia.....	96
Anexo 4: PCI: Modelo de Intervención del Capital Psicológico	98
Anexo 5: Cuestionario Aprendizaje Organizacional.....	99
Referencias.....	100

Resumen

El desarrollo de propuestas dirigidas al fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores es de vital importancia para las organizaciones, las cuales se encuentran en contextos históricos, sociales, económicos y culturales particulares que definen el comportamiento del individuo y de la sociedad en general. Por tanto, este estudio propone un modelo de evaluación del desempeño desde el Capital Psicológico, retomando aspectos relevantes del aprendizaje organizacional y su impacto en la vida diaria de los colaboradores del departamento de Documentación de Chiquita Brands.

El capítulo 1 revisa el contexto actual del sector de navieras, los diferentes actores que se vinculan en el proceso de exportación e importación en Costa Rica y el mundo. Detalla la economía, su estructura y descripción del flete marítimo. Asimismo, provee insumos teóricos para el entendimiento de los procesos que se vinculan en esta industria.

El capítulo 2 detalla el contexto de Chiquita Brands International, su trayectoria, visión estratégica, participación en el mercado internacional y estructura. Además, provee detalles sobre los colaboradores que forman parte de esta organización, así como de Great White Fleet. El Capítulo 3 se enfoca en el estado actual de los procesos metodológicos que trabajan sobre el desempeño en la organización y los procesos internos de aprendizaje organizacional. Se desarrollan los supuestos metodológicos sobre los cuales se realizará el primer acercamiento con los colaboradores y se describen los procesos actuales de medición.

El Capítulo 4 desarrolla la propuesta de medición del desempeño, el análisis de resultados de la aplicación de instrumentos, lo cual permitirá reconocer los elementos más relevantes en el proceso de fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores de forma individual, así como de forma grupal. Se detallan las principales consideraciones para la aplicación del modelo, se destacan los principales recursos del Capital Psicológico y se realizan la valoración general del modelo planteado. El capítulo 5 detalla las conclusiones y recomendaciones a seguir según los resultados obtenidos en la aplicación del modelo y los distintos procesos vinculados al aprendizaje organizacional en el departamento de Documentación de Chiquita Brands.

Abstract

The development of proposals aimed at enhancing the capacities of workers is of vital importance for organizations, which are found in particular historical, social, economic and cultural contexts that define the behavior of the individual and of society in general. Therefore, this study proposes a performance evaluation model, from the perspective of the Psychological Capital, taking up relevant aspects of organizational learning and its impact on the daily life of the workers of the Documentation department of Chiquita Brands.

Chapter 1 reviews the current context of the shipping industry, the different actors that are linked in the export and import process in Costa Rica and the world. It details the economy, its structure and description of ocean freight. Likewise, it provides theoretical inputs for understanding the processes that are linked in this industry.

Chapter 2 details the context of Chiquita Brands International, its track record, strategic vision, international market share and structure. In addition, it provides details about the workers that are part of this organization, as well as Great White Fleet. Chapter 3 focuses on the current state of the methodological processes that impacts on the performance in the organization and the internal processes of organizational learning. The methodological assumptions on which the first approach with the workers will be developed and the current measurement processes are described.

Chapter 4 develops the performance measurement proposal, the analysis of the results of the instruments application, which will allow to recognize the most relevant elements in the process of enhancing the capacities of workers individually, as well as in groups. The main considerations for the application of the model are detailed in this chapter, the main resources of the Psychological Capital are highlighted and the general assessment of the proposed model is made. Chapter 5 details the conclusions and recommendations to follow according to the results obtained in the application of the model and the different processes related to organizational learning in the Documentation department of Chiquita Brands.

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Media PCQ</i>	47
Tabla 2 <i>Alfa de Cronbach Preliminar</i>	49
Tabla 3 <i>Prueba F Género 1</i>	50
Tabla 4 <i>Prueba F Carrera 1</i>	51
Tabla 5 <i>Aprendizaje Organizacional, acercamiento personal</i>	52
Tabla 6 <i>Aprendizaje Organizacional, acercamiento empresarial</i>	54
Tabla 7 <i>Talleres: Cronograma</i>	65
Tabla 8 <i>Varianza Autoeficacia</i>	70
Tabla 9 <i>Varianza Esperanza</i>	71
Tabla 10 <i>Varianza Resiliencia</i>	73
Tabla 11 <i>Test de Resiliencia</i>	74
Tabla 12 <i>Varianza de Optimismo</i>	75
Tabla 13 <i>Varianza de PCQ 24</i>	76
Tabla 14 <i>Resultados Generales</i>	78
Tabla 15 <i>Alfa de Cronbach Prueba PCQ 24</i>	79
Tabla 16 <i>Prueba F Género 2</i>	80
Tabla 17 <i>Prueba F Carrera 2</i>	81
Tabla 18 <i>Prueba F Departamento</i>	82
Tabla 19 <i>Oportunidades de crecimiento y generación de conocimiento</i>	87

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Visión Estratégica</i>	22
Figura 2 <i>Directivo y Gerencia</i>	30
Figura 3 <i>Área Comercial</i>	30
Figura 4 <i>Planificación y Documentación</i>	31
Figura 5 <i>Centro de Documentación</i>	31

Lista de Figuras

Gráfico 1 <i>Importación, según Transporte, periodo enero / marzo 2020. Dólares - Millones</i>	7
Gráfico 2 <i>Exportación, según Transporte, periodo enero / marzo 2020. Dólares – Millones</i>	8
Gráfico 3 <i>Banana Imports (Thousands of Tones)</i>	23
Gráfico 4 <i>Banana Exports (Thousands of Tones)</i>	24
Gráfico 5 <i>Participantes (género)</i>	41
Gráfico 6 <i>Colaboradores por Departamento</i>	42
Gráfico 7 <i>Distribución por área académica</i>	43
Gráfico 8 <i>Estado actual del proceso académico</i>	44

Lista de Abreviaturas

AO	Aprendizaje Organizacional
BL	Bill of Lading
BN	Banco Nacional de Costa Rica
CEPAL	Comisión Económica
CO2	Dióxido de Carbono
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
COVID	Coronavirus
FAO	Food and Agricultural Organization
FONASBA	Federation of National Associations of Ship Brokers and Agents
GWF	Great White Fleet
IAFI	Instituto Americano de Formación e Investigación
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica
JAPDEVA	Junta de Administración Portuaria y Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica
KPI	Key Performance Indicator
LTD	Private Limited Company
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transporte de Costa Rica
NAFTA	North America Free Trade Agreement
NAVE	Cama costarricense de Navieras
NOx	Óxido de Nitrógeno
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIJ	Organismo de Investigación Judicial
OMAL	Observatorio de Multinacionales en América Latina
P	Participante-Colaborador
PCQ	Psychological Capital Questionarie
PIB	Producto Interno Bruto
PSYCAP	Psychological Capital
SAI	Social Accountability International
SO2	Dióxido d Azufre
TCM	Terminal de contenedores de Moín
TEU	Twenty Foot Equivalent Unit
TR4	Tropical Race 4



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, José Francisco Nuñez Barboza, con cédula de identidad 1-1515-0745, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de un modelo de evaluación del Desempeño en el departamento de Documentación de Chiquita Brands

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Introducción

Hoy en día las organizaciones cuentan con retos diversos, las formas de aprender, aprehender y desarrollarse variarán de acuerdo al contexto en el cual se estén desarrollando. Asimismo, la capacidad de sus trabajadores de adaptarse, desenvolverse y crear conocimiento vendrá como parte de un proceso metodológico que se adapte a las condiciones sociales actuales y a los objetivos empresariales. De esta forma, la presente investigación se enmarca en el desarrollo de dos conceptos, a desarrollarse metodológicamente, que buscan el desarrollo de las organizaciones desde un nivel individual hasta lo grupal: El Capital Psicológico y la Capacidad del Aprendizaje Organizacional. Lo anterior se efectuará bajo un contexto social e histórico mundial ante una variable determinante: la pandemia por COVID-19.

En nuestro país se han desarrollado diversas aproximaciones a los conceptos anteriormente mencionados, los cuales se aplican en contextos específicos y en una temporalidad clave, estos serán de mucho provecho para el desarrollo de dicha investigación.

De acuerdo a lo anterior, cabe destacar el trabajo presentado por Carlo Guido (2009), en donde se establecen las relaciones existentes entre factores inherentes a la personalidad y su efecto en la variable dependiente de la condición económica de dicha persona, creando un análisis cualitativo con base en datos obtenidos por la aplicación de herramientas basadas en el análisis de las capacidades psicológicas (Capital Psicológico) de un individuo, grupo o nicho específico. Desde su aproximación, el concepto busca reconocer “los atributos más significativos de la persona para enfrentar los acontecimientos diarios de la vida económica y sus derivaciones psíquicas y conductuales” (p. 57).

A nivel regional existen investigaciones del área de la psicología que, de la misma forma, han desarrollado su investigación partiendo de bases conceptuales ligadas al Capital Psicológico en espacios laborales ligados al área de ventas. Tal es el caso del trabajo Final de Graduación desarrollado por Olivia Gamarra (2015), donde se analiza la capacidad predictiva del Capital Psicológico en la cantidad de ingresos generados por los

vendedores a la organización, de acuerdo al mejoramiento de su rendimiento y el bienestar laboral. Asimismo, el desarrollo de dicha investigación se realiza en un momento clave de problemas económicos y educativos, lo cual, ofrece una singularidad al análisis de sus resultados.

Por otra parte, en Costa Rica, el desarrollo de investigaciones ligadas al Aprendizaje Organizacional ha permitido crear estrategias claves para organizaciones en desarrollo y crecimiento. Por ejemplo, Ugalde (2015) trabaja el desempeño de los trabajadores y su impacto en los resultados de la compañía, ello debido a la importancia de estos como parte de la columna vertebral de su negocio. De esta forma, el desarrollo del conocimiento, la forma en que se transmite, se desarrolla y aplica, viene a funcionar como una herramienta fundamental para la gestión de la operación, la Cultura Organizacional y la consecución de los resultados empresariales.

Por su parte, las investigaciones regionales nos presentan el desarrollo del Aprendizaje Organizacional como parte de un proceso que “genera innovación y procesos de cambio adecuados a los estilos de vida y actitudes del personal que integran la organización” (Mayorca, 2010, p. 13). Bajo este marco conceptual, el autor despliega un importante acercamiento al desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, retomando la capacidad de mejora y movilización del conocimiento y las practicas internas institucionales.

Ante lo anterior, vemos cómo el desarrollo del Capital Psicológico, así como el Aprendizaje Organizacional, han estado presentes en las investigaciones a nivel nacional y latinoamericano, de forma que el conocimiento creado y transmitido permite la buena gestión empresarial y la consecución de metas y objetivos, desde una perspectiva positiva y humanista, la cual, reconoce al individuo, a su organización, la Cultura Organizacional actual y permite el crecimiento dual entre lo laboral y lo personal.

Capítulo 1: Sector Navieras

El comercio es una herramienta invaluable que abre las puertas al crecimiento regional, al desarrollo, así como a la prosperidad, mejorando la calidad de vida de quienes son partícipes activos del proceso de forma directa o indirecta. De la misma forma, este ha venido a funcionar como un engranaje en las negociaciones de paz, mediando y permitiendo la colaboración internacional para un bien común (Arias, Vargas & Madrigal, 2020). Por tanto, retomamos aspectos relativos al sector de navieras desde una perspectiva macro hasta lo particular, para contextualizar este sector en el marco de la propuesta actual.

1.1 Reseña Histórica.

El comercio ha permitido, en una escala global, interactuar con diferentes sectores, industrias y sociedades, así como la forma en que estas se relacionan con el resto del mundo. Abu-Ghazaleh et al. (2013), menciona, entre otras consideraciones, algunos de los principales cambios experimentados por consecuencia del comercio mundial:

- La innovación y desarrollo de nuevas tecnologías han venido a facilitar el desarrollo de nuevos modelos empresariales innovadores, así como han intensificado la interdependencia económica, social y política de las naciones.
- El crecimiento comercial ha superado al económico a nivel mundial. Para el 2011, el PIB mundial representaba 1,57 veces el del 1995, mientras que el volumen de las exportaciones mundiales representaba un 2,23 veces.
- Para el 2008 el 45 % de las exportaciones mundiales eran servicios, la manufacturas un 37 % y la materia prima un 18 %.
- La apertura comercial ha permitido un aumento importante a partir de la década de los 90s, donde la Inversión Extranjera Directa ha pasado de percibir de \$200 mil millones a \$1600 millones en 2011.
- Mayor participación de economías emergentes.
- Alcance a nuevas tecnologías han permitido el desarrollo de medios de comunicación nuevos, instantáneo y baratos.

El desarrollo de la industria del comercio internacional, específicamente en el área de las exportaciones, ha percibido aumentos a partir de la década de los 90, esto acorde al fortalecimiento de acuerdos comerciales, convenios y convenciones tales como el Tratado de Libre Comercio NAFTA entre los Estados Unidos, México y Canadá, de forma que la región ha iniciado procesos de cambios marcados por la globalización y la venta de servicios.

No obstante, según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016), la participación de América Latina en la exportación de bienes se ha visto seriamente afectada entre el 2000 y el 2015, de forma en que sus variaciones representan únicamente un 6 %, en contraste con el desarrollo de países asiáticos como China que ven una importante variación del 26 al 20 %, en Europa se percibe de un 38 a 33 % y en Estados Unidos y Canadá de un 16 a un 12 %.

Es relevante considerar que, ante el aumento significativo de las prácticas de exportación en el comercio internacional, existen diversos tipos de sistemas logísticos de transporte. Arias, Vargas y Madrigal (2020) indican que “el transporte marítimo es el más usado dentro de los sistemas de logística y transporte internacional, debido a su gran capacidad de carga con costes relativamente bajos” (pp. 12-13). Por lo tanto, los índices de aumento en las exportaciones tendrán un componente clave que estará estrictamente ligado al transporte marítimo y, con ello, el desarrollo de la industria marítima y de navieras, que iniciarán a competir por mercados cada vez más grandes y variados alrededor del mundo.

Los autores, además, rescatan que, de acuerdo a información recopilada del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, para el año 2013, exportar e importar un contenedor desde América Latina y Centroamérica cuesta en promedio \$240 y \$530 más en promedio que los demás países de la OCDE. Es importante considerar que, a partir del 2020, Costa Rica forma parte de los países de la OCDE.

1.2 Perfil de la Industria en Costa Rica.

Costa Rica cuenta con una ventaja competitiva en el comercio internacional debido a su capacidad de atender el mercado de exportación desde sus dos vertientes, el Pacífico

con el Puerto Caldera y el sector Caribe con Puerto Moín y TCM. Gracias a esto y su capacidad de atender el mercado de importación y exportación, ha permitido experimentar un desarrollo económico y social importante, vislumbrando grandes competencias futuras gracias a la inversión realizada por APM Terminals.

De acuerdo con Barahona y Mora (2011), en Costa Rica, la actividad marítima inicia alrededor del año 1601, con la apertura de nuevas rutas para comercializar con Panamá. Lo anterior como resultado de las dificultades encontradas en el contexto de la época para trasladarse de forma terrestre. De esta forma y debido a la apertura a los comercios internacionales, el país inicia procesos económicos de dependencia ante las figuras de comercios externos.

Es fundamental definir las características más relevantes de los puertos más importantes de Costa Rica. Arias, Vargas y Madrigal (2020), detallan Puerto Caldera de acuerdo a su “buena conectividad Terrestre de la que disfruta al interior del país para recibir bienes provenientes de Asia, de la Costa Oeste de América del Norte y la Costa Oeste de América Central y América Latina” (p. 17). De la misma forma, para Puerto Moín, destacan que “por este transitan cerca de un Millón de TEU hacia las costas orientales de América del Norte y del Sur y hacia Europa” (p. 17). De esta forma, entendemos el gran impacto en el transito internacional y la función que cumplen ambos puertos en la conectividad internacional en el comercio internacional.

Como se mencionó anteriormente, la Apertura de TCM por APM Terminals vendrá a determinar una serie de consideraciones con respecto al desarrollo de la industria en los próximos años. De tal forma, Arias, Vargas y Madrigal (2020), detallan el reporte de Jensen y Westergaard-Kabelmann (2016), donde se evalúa el impacto de dicha terminal, lo cual se puede detallar como:

- Entre 2018-2025: \$210 y \$270 millones de valor agregado, así como más de 2000 empleos nuevos.
- Reducir el tiempo por puerto en un factor de 26 y aumentar los TEU por llamada por un factor de 2,2.
- Reducción de NOx, SO2 y CO2 en más de un 80 % por millón de TEU.

- Reducción de accidentes y mejoramiento humano de la región.
- Mejoramiento de las cadenas de suministro.
- Para el año 2025 se espera: 115 % de aumento en los movimientos por llamada, 39 % en el rendimiento de los contenedores, 445 % de aumento en la productividad de atraque y un 61 % en el tiempo promedio del puerto.
- Reducción de costos del comercio en un 40 % y un aumento del comercio del 23 %.

Tomando en cuenta lo anterior, resulta importante mantener una constante revisión de las capacidades portuarias, de los niveles de exportación vía marítima y el impacto que esto tiene dentro de la economía y sociedad costarricense, teniendo en consideración el contexto mundial por pandemia y las variaciones que esto significarán de acuerdo con el análisis anterior.

En este sentido, podemos reconocer, de acuerdo a la información presentada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), que, para el segundo trimestre del 2020, momento en el cual se toman medidas preventivas de la pandemia del Covid-19 en Costa Rica, el porcentaje de exportación total que se procesa por vía marítima corresponde a un 54,1 % para Abril, 62,8 % para Mayo y 57 % para junio, en donde podemos evidenciar la preferencia por realizar los movimientos de mercadería en este medio, lo anterior mediante la participación de los Puertos de Caldera y Moín. Asimismo, para la importación en el mismo periodo, utilizando los mismos puertos como referencia, encontramos una relación del 41,4 % para abril, un 43,6 % para mayo y un 57 % para junio (INEC, 2020).

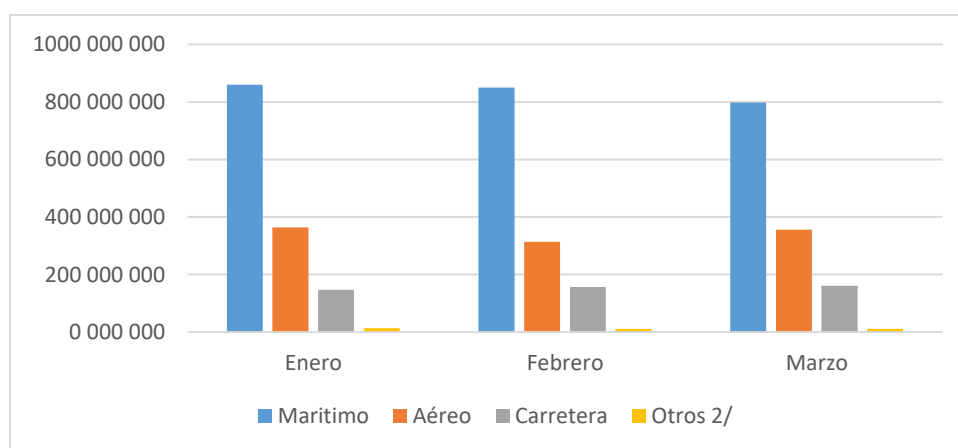
1.3 Economía del Sector de Navieras.

Las economías mundiales dependen del comercio, de la capacidad de producir y mercantilizar los bienes para así obtener beneficios que vendrán a determinar la salud económica de un país o una región. En estos términos, el PIB (Producto Interno Bruto) funcionará como una herramienta que permitirá desagregar la economía de un país en específico, permitiendo conocer así, la participación de la producción de bienes y servicios y los procesos de exportación e importación.

De acuerdo con la estadística presentada por el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX, 2020), para el 2020, en Costa Rica, se ha dado un incremento en la exportación del 4,8 % en las exportaciones totales, así como un 5,0 % en las importaciones totales, lo cual es un indicador favorable, tomando en consideración el contexto económico mundial por la afectación de la Pandemia del COVID-19 (COMEX, 2020), y su incidencia en el PIB total, de forma que representan un 17 % del PIB para la exportación y un 26,9 % para la importación.

Como veremos, podemos encontrar una importante presencia del transporte por vía marítima en el total de la importación para el primer trimestre del 2020, en referencia con los distintos medios de transporte que componen el total de la carga de este sector, evidenciando cómo este medio permite ingresos superiores o cercanos a los \$800,000 millones en cada mes de acuerdo al gráfico 1:

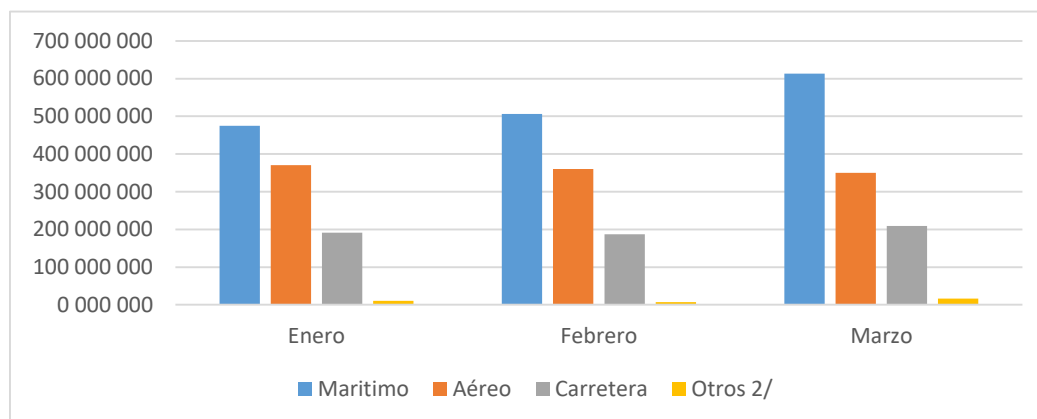
Gráfico 1 Importación, según Transporte, periodo enero / marzo 2020. Dólares - Millones



Nota: Creación propia. Datos tomados del INEC, 2020.

Asimismo, la exportación de bienes y servicios cuenta con mayor incidencia en el medio marítimo que los demás conductos. Asiendo como referencia el primer trimestre del 2020, podemos reconocer la siguiente relación, de acuerdo a datos presentados por el INEC (2020).

Gráfico 2 *Exportación, según Transporte, periodo enero / marzo 2020. Dólares – Millones*



Nota: Creación propia. Datos tomados del INEC, 2020.

Conforme lo anterior, es indudable la importancia del papel desarrollado por el sector de navieras en transporte de la carga de importación y exportación por vía marítima, en tanto el proceso logístico depende fundamentalmente del correcto funcionamiento y desempeño de las mismas.

1.4 Estructura de la operación de Navieras.

En Costa Rica podemos encontrar la Cámara costarricense de Navieros (NAVE), la cual es un punto como referencia para todas las líneas navieras radicadas en el país y es un ente intermediario entre las partes que se ven involucradas en los procesos de exportación e importación en el país como el MOPT, el Ministerio de Seguridad Pública, OIJ, Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico, Sociedad Portuaria Caldera, JAPDEVA, entre otros (NAVE, 2020).

Dentro de las líneas navieras que forman parte de NAVE podemos encontrar a Chiquita (Great White Fleet), Seatrade, Seaboard Crowley, DHL, URG, MAERSK Line, Del Monte, Dole, entre otras, las cuales forman parte del entretejido logístico y comercial que compone el sector de navieras en el país (NAVE, 2020).

NAVE, actualmente, se encuentra suscrito a la Federación de Asociaciones Nacionales de Navieras y de Agentes (FONASBA), la cual funciona como un punto de referencia para la correcta gestión en la industria marítima alrededor del mundo. Lo anterior permite a los asociados a contar con un código internacional de prácticas justas y estándares equitativos en el desarrollo de los negocios (FONASBA, 2020).

1.5 Descripción de los servicios de Flete Marítimo.

El comercio por vía marítima requiere de una serie de reglas y contratos que fijen las regulaciones del sector o industria. Parte de esto se enfoca con especial atención en los contratos de transporte marítimo y sus características.

Por tanto, es importante reconocer los aspectos que componen este contrato ya definido de forma internacional, así pues, Barahona y Mora (2011), detallan que estos deben componerse de un elemento:

- Bilateral
- Consensual
- Oneroso
- Típico
- Principal

Entonces, asumiendo en cuenta esta distribución de características, las autoras describen que

es consensual puesto que su perfección se obtiene a través de la manifestación de voluntad de las partes, es oneroso puesto que implica, como contraprestación principal a cargo del cargados, el pago de un flete; es, por otra parte, sinalagmático, puesto que genera obligaciones recíprocas para los otorgantes. Por último, es un contrato de adhesión puesto que el cargador o usuario no suele discutir con el porteador sus condiciones, sino que acepta las estipulaciones del conocimiento de embarque redactado, a su vez, conforme a las disposiciones de la ley que lo rige y los intereses del armador. (p. 60)

Por lo tanto, estos servicios estarán regulados y será prescindible cumplir con las normas de ley señaladas de acuerdo a su origen y destino, tomando en cuenta la información detallada en el conocimiento de embarque final obtenido para el flete.

1.6 Marco Teórico

Es de importancia contar con una aproximación teórica que nos permita reconocer, de forma integral, los modelos y conceptos vinculantes en la propuesta de Medición del Desempeño. Por consiguiente, se detallarán a continuación los principales conceptos a retomar durante el documento.

1.6.1 Desempeño

El Desempeño es un concepto que se ha teorizado a lo largo del tiempo, el cual ha cambiado, se ha ampliado y estudiado de acuerdo a los intereses de investigaciones particulares y paradigmas determinantes en un periodo o contexto específico. Ante esto, recurrimos a la exploración literaria para lograr comprender cómo evaluar esta herramienta, dado que, en gran medida, la concepción de la investigación actual partirá de la importancia de evaluar al ser humano dentro de un espectro amplio que incorpore las singularidades individuales, las características y los contextos que lo definen y le permiten ser partícipe de dinámicas laborales y organizacionales.

En este sentido, haremos hincapié en dos aproximaciones teóricas que serán base fundamental de la investigación, ambas citadas por Sánchez y Calderón (2012). Primeramente, Gil, Ruiz y Ruiz (1997), indican que la evaluación del desempeño

supone una herramienta al servicio de la persona, una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales [...] (p. 6).

Respecto a esto, esta herramienta amplía su alcance, no únicamente a elaborar reportes estratégicos que miden los recursos de las empresas u organizaciones, sino que la medición del desempeño también incluirá parámetros determinantes como las

características personales, sus contextos y cómo esto influye en su trabajo diario. La evaluación, por tanto, identificará bajo parámetros sistemáticos cómo esta persona se comporta, percibe e identifica los patrones dentro de la cotidianidad laboral y personal.

Seguidamente, Chiavenato (1999), concluye que

la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 6).

Por tanto, en la investigación actual se precisa la aplicación de enfoques de la Psicología Positiva, como se detallará más adelante, que permitirá evaluar el potencial de los colaboradores, dado que esto influirá en su desempeño dentro de la organización. La forma en que se busca influir o estimular mediante la aplicación de este enfoque será medida de acuerdo a las particularidades individuales, pero tendrá afectaciones grupales de acuerdo al papel que desempeñen quienes participen de la investigación en su lugar de trabajo.

1.6.2 Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional Positivo, fundado por Fred Luthans, se entiende como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de las personas orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y gerenciadas efectivamente para optimizar la gestión humana en el contexto laboral” (Delgado, 2013, p. 22). De esta forma, la efectividad en la gestión estará estrechamente ligada con la capacidad de moldear, influir y desarrollar las capacidades de los colaboradores, esto, como bien se ha mencionado con anterioridad, permitirá el desarrollo, no únicamente dentro del ámbito laboral, sino también personal.

1.6.3 Capital Psicológico

Siguiendo lo anterior, es propio de la teoría desarrollada por Luthans integrarse al Capital Psicológico (PsyCap) la cual determina cuatro recursos psicológicos fundamentales para establecer y detallar el comportamiento organizacional positivo, las relaciones y las características únicas de los colaboradores de las organizaciones (Luthans et al., 2017). Los cuatro recursos de Capital Psicológico son: Esperanza, Eficacia, Optimismo y Resiliencia.

1.6.4 Esperanza, Eficacia, Optimismo y Resiliencia

La Esperanza se orienta en las metas, su diseño, el camino que se debe recorrer y los obstáculos encontrados para llegar al éxito; la Eficacia o Auto Eficacia incluirá la forma en que se llevan a cabo las tareas, cómo se modelan, la forma en que tomamos el *feedback* y la persuasión en un nivel psicológico; el Optimismo se orienta en el tratamiento de las expectativas, siendo realista en los espacios en que se desarrollan los colaboradores para poder detectar posibles obstáculos y posibles escenarios complejos, en donde se deberán analizar los eventos y cómo los pueden resolver de forma individual; por último, la Resiliencia buscará trabajar las perspectivas de los colaboradores midiendo su percepción de forma cognitiva, emocional y de acuerdo a los procesos de comportamiento activos, de forma que se logren reconocer factores activos, de riesgo e influencia, el reconocimiento de lo anterior permitirá contar con más control y opciones para tomar acciones en situaciones determinadas (Luthans et al., 2006).

Lo anterior será fundamental para comprender cómo afecta la Psicología Positiva estos cuatro recursos psicológicos con el fin de gerenciar de mejor forma el talento humano y mejorar las capacidades individuales y grupales. Esto vendrá a funcionar como un *input* de valor organizacional que podrá otorgar información valiosa de sus colaboradores como agentes sociales que llevan a cabo tareas específicas dentro del esquema organizacional para alcanzar los objetivos gerenciales.

1.6.5 Aprendizaje Organizacional

Asimismo, la investigación buscará reconocer los procesos de aprendizajes llevados a cabo en la organización, específicamente en el departamento de documentación

y aquellos que se vinculen con este y formen parte de la investigación, con lo cual, se debe comprender el engranaje teórico que funda este concepto. Mayorca (2010), nos permite comprender dos aproximaciones indispensables en el aprendizaje organizacional: el Aprendizaje Individual y el Aprendizaje Interorganizativo.

1.6.6 Aprendizaje Individual

El Aprendizaje Individual es “la fuente de todo aprendizaje, que desarrolla el sentido de la propia estimación del individuo al incrementar su reserva de conocimiento y promover un creciente nivel de competencia para abordar los problemas relacionados con el trabajo” (Mayorca, 2010, p. 29). De esta forma, vemos cómo el individuo busca generar los espacios para desarrollarse a sí mismo, mejorando los procesos actuales de la organización, buscando nuevas formas de llegar al éxito y cumplir con los requerimientos administrativos.

1.6.7 Aprendizaje Interorganizativo

Por otro lado, el Aprendizaje Interorganizativo (Organizacional) estará estrechamente ligado con el desarrollo del aprendizaje individual. Mayorca (2010), de igual forma, concluye que los procesos de Aprendizaje Organizacional y de transformación organizativa se deberán al nivel de conocimiento que se desarrolló desde cada individuo particular, entendiendo que a través de las interacciones y la socialización se está aprendiendo. No obstante, la organización será la encargada de amplificar este conocimiento, para que sea de dominio público y permitan que este conocimiento ingrese en la corriente general de la empresa.

Consecuentemente, los procesos de aprendizaje estarán estrechamente ligados a las características propias de cada individuo, sus recursos psicológicos y la forma en que logren vincular el aspecto laboral a sus vidas, en tanto busquen el desarrollo individual y tenga un objetivo en mente. El desarrollo de los individuos y de su conocimiento permitirá acceder a cambios y transformaciones organizacionales que podrían simplificar la gestión del talento humano, así como la asignación de roles y el reconocimiento de colaboradores clave para la organización.

1.6.8 Cambio Organizacional

Se debe tomar en cuenta que los aspectos anteriores son variables que permiten generar cambios organizacionales, los cuales no se pueden dar de forma aleatoria y deben ser claramente definidas las dimensiones bajo las cuales se aplicarán. En este sentido, podemos decir que el Cambio Organizacional “requiere planeación de esta forma [...] permite que las personas se preparen y participen de la planeación mediante distintos procesos” (Muñoz, 2020, p. 32). Asimismo, para Villamizar, a través de Muñoz, señala sobre el cambio organizacional:

el cambio y a transformación organizacional están relacionadas con el movimiento del desarrollo organizacional, el cual destaca la capacidad de las organizaciones de adaptarse a las modificaciones del ambiente, llegando a un nuevo concepto de organización y de cultura organizacional. (p. 36)

Desde esta aproximación, podemos analizar la relación directa entre el contexto, organizacional y social de los individuos que forman parte de esta, rescatando que, de acuerdo a la situación individual, de país o familiar, se estarán analizando las variables desde perspectivas distintas, las cuales, requerirán de procesos de adaptación, de creación de conocimiento y de transformación que permita a la organización crecer, tomando ventajas competitivas o comparativas, de acuerdo a sus intereses y a las posibilidades encontradas en los colaboradores.

1.6.9 Resistencia al cambio

En esta misma línea, los cambios llevan consigo un concepto de suma importancia para la investigación, debido a la afectación directa sobre los colaboradores y las decisiones gerenciales, la cual es la Resistencia al Cambio. Castañeda (2011), hace alusión al tema indicando que la resistencia refiere al proceso de incertidumbre interna o externa con que se enfrenta un colaborador; esta incertidumbre se deberá vincular con los procesos de esperanza detallados anteriormente, para limar la afectación que este proceso pueda tener en el desarrollo de la presente investigación.

Lo anterior vendrá a significar un desarrollo, tanto a nivel individual como organizacional, en este sentido, será propio de la administración o la gerencia disponer de los activos, los recursos financieros, así como de los recursos (talento) humanos de la mejor forma para lograr un avance con respecto a sus prácticas actuales, permitiendo reconocer sus puntos de mejora, sus debilidades, las oportunidades y las carencias, con el fin de subsanarlas y lograr mejores resultados y una mejor capacidad de atender su mercado.

Owens y Valesky (2011), citados por Monge (2017), detallan que:

Las organizaciones [...] deben ser cada vez más hábiles y ágiles, como una cuestión de supervivencia. Para esto se requiere de un aumento de la capacidad para percibir, incluso predecir, los problemas que plantean sus entornos e inventar soluciones para ellos. Esto es parte del concepto de la organización que aprende: una organización, ya sea corporativa o educativa, que aprenda a adaptarse ágilmente a los cambios que se despliegan en el medio ambiente. Este proceso de la organización para aprender, para adaptarse, es a menudo llamado desarrollo organizacional. (p. 60)

1.6.10 Cultura Organizacional

El resultado obtenido vendrá no únicamente a hablar sobre el proceso explícito, llevado a cabo por los colaboradores y la forma en que se desarrollan las tareas, sino que vendrá a afectar la forma en que se percibe, se vive y se identifica la organización en un plano departamental o general. De esta forma, lo anterior tendrá un efecto directo sobre la cultura organizacional, la cual se podría definir como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otros” (Alvarado, 2005, p. 15).

1.6.11 Contrato Marítimo – Bill of Lading

Por otra parte, dentro del esquema de la investigación actual, existen términos que permiten la correcta comprensión del espectro de análisis, tal es el caso de aquello referente a la industria de transporte marítimo. Por tanto, es necesario indagar sobre aquellos conceptos que permitan la fácil interpretación de los conceptos que lo componen.

Ante lo previo, Barahona y Mora (2011), concluyen que un Contrato Marítimo es la convención o acuerdo, por medio del cual, una empresa o su representante se compromete a trasladar, por vía marítima, mercaderías que han sido entregadas par su movilización de un puerto a otro, en otro país, mediante el pago de un flete, que viene a ser la contraprestación por el servicio que implica el traslado de las mercaderías. (p. 58)

De tal forma, este funcionará con un contrato legal de acuerdo a las responsabilidades previamente establecidas y de acuerdo al tipo de carga que será transportada.

Aunado a esto, las reglas de Hamburgo dictaminan que el alcance de dicho contrato no regirá de forma exclusiva para el transporte marítimo, sino que también vincula el transporte terrestre que sea requerido, siempre dentro de las contemplaciones de un contrato marítimo (Barahona y Mora, 2011).

1.6.12 TEU

Asimismo, otro concepto de relevancia en el tratamiento de información vinculado al transporte marítimo es la capacidad de TEU. Ruano (2020), define la unidad de medida de acuerdo con sus siglas *Twenty-foot Equivalent Unit* (TEU), como la capacidad de carga de un contenedor de 20 pies. Esta medida cuenta con un equivalente en kilos de 21,600 kg máximos de carga.

1.6.13 Misión y Visión

Por otra parte, es imperativo el entendimiento de la misión y visón de la compañía, de forma que esto permitirá conocer su planes, objetivos y estrategias. La misión, de acuerdo con Munch (2010), se puede entender como “la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica” (p.43). De esta forma, las relaciones generadas por la empresa con su nicho de mercado permitirán establecer de forma más sencilla y especifica la misión a la cual se estará abocando durante el tiempo en que la empresa se encuentre en operación. Asimismo, la Visión se define como “el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y

estimula acciones concretar para lograrla” (Munch, 2010, p. 44). En este sentido, los objetivos empresariales, las metas y los procesos están delimitados por la forma en que la visión permeará la organización, lo cual simplifica la labor estratégica y provee las bases fundamentales para un buen desempeño organizacional.

Capítulo 2: Chiquita Brands International

Chiquita Brands International es una empresa que se ha identificado, a lo largo de las décadas, en ser uno de los principales productores y exportadores de banano en el mundo, lo cual le ha sido de utilidad para garantizar una presencia en el mercado y en el sector de exportación.

Esta es una empresa dedicada a la exportación de fruta, específicamente banano, con los más altos estándares de calidad hacia los Estados Unidos y Europa. En sus inicios el transporte de banano contaba con muchos problemas logísticos para lograr mantener la fruta fresca antes de llegar a su destino. Para el año 1870 la empresa realiza el primer envío satisfactorio desde Jamaica hasta la ciudad de Jersey (Great White fleet, s.f.). Con ello se cómo se logró posicionar a buen precio la fruta a finales del siglo XIX.

Posteriormente, la empresa, llamada en ese momento Boston Fruit Company, logra firmar contratos potenciales y fusiones empresariales con empresarios que desarrollaban proyectos en Centroamérica, tal es el caso de Costa Rica y la alianza con Minor Cooper Keith para la construcción del ferrocarril y el transporte de la cosecha por tren hasta las ciudades portuarias, que permitía mover las embarcaciones llenas hasta su destino (Great White Fleet, s.f.). En este punto, la empresa empieza a trabajar con volúmenes mayores ante un mercado que demandaba el producto tropical.

Más tarde, en 1899, la empresa cambia su nombre a United Fruit Company, sin embargo, debido a su quiebra en 1970, se reorganizó bajo el nombre de Chiquita Brands International.

Las embarcaciones que movían el producto de la empresa fueron pintadas en el año 1907 de color blanco, al mismo tiempo en que las embarcaciones de la fuerza naval estadounidense realizan la misma acción durante una gira mundial. Este suceso conllevó a que a ambos grupos navieros se les conociera como Great White Fleet.

Actualmente, Great White Fleet Liner Services LTD es un componente de Chiquita Brands International y ofrece servicio de naviera a nivel comercial para el movimiento de carga seca y refrigerada de acuerdo a las necesidades de los clientes (Great White Fleet,

s.f.). Lo dicho denota el aprovechamiento de la sinergia en los movimientos realizados por la empresa para aprovechar los contenedores que viajan hacia o desde Norteamérica o Europa, en busca de minimizar los costos de la operación.

El Departamento de Documentación está bajo la dirección de Great White Fleet y es el encargado de procesar el conocimiento de embarque o BL, que detalla la información correspondiente para la manifestación de la carga comercial que la empresa mueve para sus socios comerciales (Great White Fleet, s.f.). Esto detalla el espacio específico en el cual se realizará la investigación aplicada actual, en sus oficinas en Fórum 1, Santa Ana, San José Costa Rica.

Ante lo previamente expuesto, el desarrollo de este trabajo se encontrará enmarcado dentro del énfasis de Gerencia, específicamente en el desarrollo del área de la gestión del Talento Humano, debido a la relación directa entre el desempeño de los colaboradores con los temas del Capital Psicológico y el Aprendizaje Organizacional.

En este mismo sentido, se busca ayudar a la organización para la toma de decisiones gerenciales que permitan generar valor, al reconocer la importante oportunidad que se presenta en el contexto actual, trabajando de la mano con el Departamento de Documentación y las formas en que se puede mejorar su desempeño.

2.1 Reseña Histórica.

Chiquita Brands International es una empresa líder en la producción de banano, cuenta con más de 18,000 personas en 25 países alrededor del mundo y cuenta con presencia en alrededor de 70 países.

Para el año 1870, el capitán Lorenzo Dow Baker zarpa de Jamaica a New Jersey con un cargamento de 160 racimos de banano, con la esperanza de que los vientos y el clima le permitieran contar con la carga en buen estado al llegar a su destino. Afortunadamente la carga arribó sin problema y se vendió a \$2.00 el racimo, lo que sería el inicio de un fenómeno mundial, posteriormente conocido como Chiquita Brands. Para el año 1885, el capitán Baker se alió con Andrew Preston y un grupo de accionistas y

fundaron Boston Fruit Company, gracias al éxito y la gran recepción del fruto en los Estados Unidos (Chiquita Brands International, 2021).

Chiquita Brands, fundada en 1899 con el nombre de United Fruit Company, es resultado de la unión de Boston Fruit Company y la compañía de Minor C. Keith, quien plantaba la fruta a lo largo de las líneas ferroviarias que construían en Centroamérica (Redondo, 2006 p.45). Costa Rica cuenta con un gran impacto histórico basado en la implantación de producción bananera en la zona sur del país, vestigios que aun hoy en día pueden ser físicamente observados en áreas de Palmar Sur en la provincia de Puntarenas.

Posteriormente, la compañía comparte su primer reporte financiero a los accionistas en 1900, un año posterior a su fundación y fue la primera compañía en ser incorporada al New York Stock Exchange. Para el año 1990, Chiquita Brands cambia su nombre a Chiquita Brands International, Inc., para tomar ventaja de la expansión mundial y el establecimiento de su reconocido nombre y *sticker* azul, el cual fue incorporado en el año 1963 (Chiquita Brands International, 2021).

2.2 Visión Estratégica

A diferencia de muchas empresas, Chiquita Brands no cuenta con una misión y visión establecida (Morales, comunicación personal, 2021,), sino que ha procurado desarrollar una visión estratégica, la cual viene a enmarcar los elementos que regirán en el desarrollo de su etilo de negocio, así como también la forma en que buscan liderar en el mercado y dar valor a sus usuarios. Lo anterior es descrito en el Reporte de Sostenibilidad (Sustainability Report), presentado en el año 2019:

Queremos que Chiquita sea la banana preferida en todos los mercados en los que estamos, brindando a nuestros clientes con productos y servicios de la mejor calidad desde nuestras granjas hasta los estantes de los minoristas. Juntos, queremos crear valor compartido para la marca Chiquita, nuestros clientes, proveedores, asociados y la comunidad. Queremos hacer esto con el espíritu de hacerlo bien y retribuir, con respeto por el medio ambiente y todos los involucrados en nuestro negocio. (p.6)

Aunado a lo anterior, la empresa desarrolla 3 estrategias que fundamentan su operación y da dirección a sus objetivos: Código de Agricultores, Ser un Buen Vecino y Por el Bien Común.

Código de Agricultores:

Todos los días, cada minuto, en algún lugar en el mundo, alguien está pelando y comiendo un plátano Chiquita. Aquellos plátanos provienen de granjas en el sur y Centroamérica y nos aseguramos que, desde la granja hasta el consumidor, nuestros procesos de negocio sean sostenibles y eficientes. Estas granjas y los miles de las personas que trabajan en ellas, son el corazón de nuestro negocio. Nuestros empleados en el programa Central crean iniciativas que se aseguren que nuestros empleados cuenten con la formación, el apoyo y la salud adecuada, seguros y motivados en su trabajo diario. (Sustainability Report , 2019, p.6)

Ser un Buen Vecino: Ser un buen vecino significa más que solo proporcionar empleo, nosotros sabemos que todas nuestras fincas dependen de sus comunidades locales. Por esto, nos aseguramos de que todas las actividades se establezcan junto con la comunidad, para así lograr comprender mejor sus propias prioridades.

Por el Bien Común: La enfermedad TR4 afecta los alimentos básicos, los cultivos como plátanos y otros comestibles tipos de banano. Por lo tanto, es un grave riesgo para la seguridad alimentaria y medios de vida de millones de personas. Todos los involucrados en el negocio del banano, por tanto, están moralmente obligados a ayudar y doblar esfuerzos para hacer frente a esta enfermedad: un papel que Chiquita abraza plenamente.

Figura 1 *Visión Estratégica*

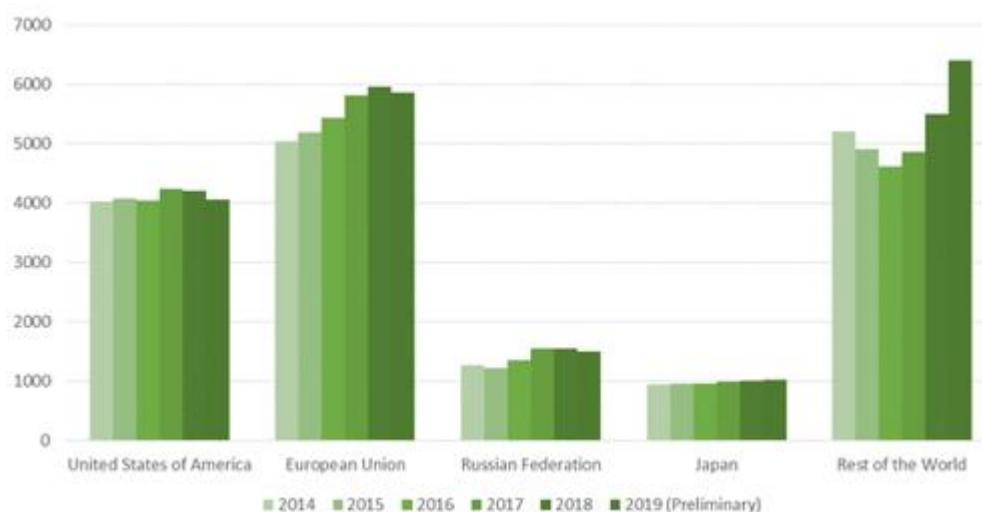


Nota: Recuperado de: https://chiquitabrands.com/wp-content/uploads/2020/01/Sustainability-Report_2019_Chiquita-1.pdf

2.3 Presencia en el mercado Internacional.

De acuerdo con la Organización de Alimentos y Agricultura de las Naciones Unidas (FAO), la importación de banano en el mundo ha tenido un comportamiento creciente, dadas las aperturas a mercados como el europeo y sus nuevos sistemas de arancel único (BN Valores, 2005), lo cual ha beneficiado las economías de los países que cuentan con parte importante de su PIB en la exportación de fruta, banano especialmente. Dicha relación de crecimiento en el tiempo se puede evidenciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3 *Banana Imports (Thousands of Tones)*



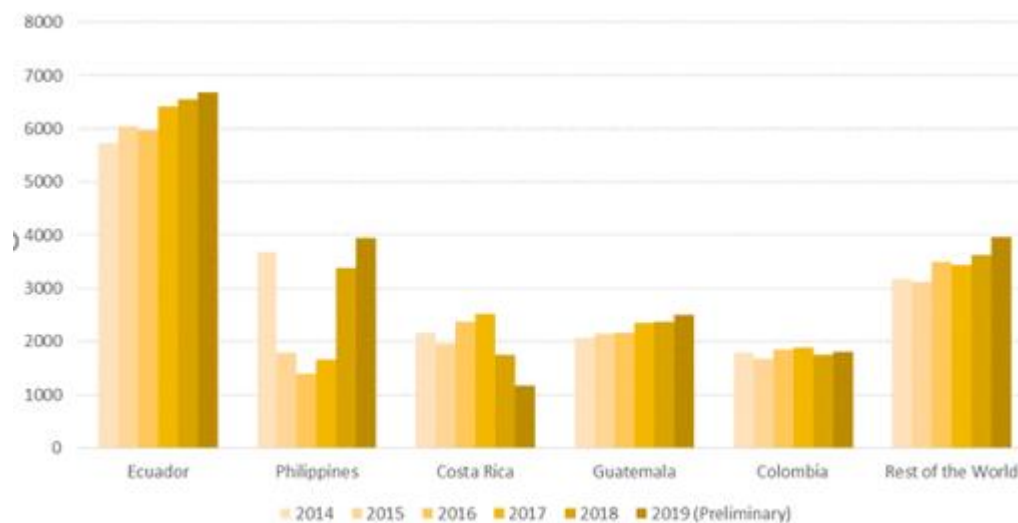
Nota: Recuperado de: <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/banano/banana-exports/es/>

Podemos, por tanto, reconocer a la Unión Europea como el principal importador de banano en el último quinquenio, lo cual ha dinamizado las operaciones y propuestas logísticas de Chiquita Brands y su operación en Costa Rica.

Dado que su principal importador continúa siendo Estados Unidos, (61 % de su producción) la apertura hacia nuevas economías pone en el mapa el producto ofrecido, así como sus servicios logísticos, tomando como referencia los servicios de transporte de carga Liner (comercial) ofrecidos mediante su naviera Great White Fleet (FAO, 2014).

Nuestro país, por su parte, es un referente mundial en el mercado de la exportación de banano, lo cual le ha permitido a empresas como Chiquita Brands, posicionarse y desarrollar su operación en el país desde hace más de 100 años:

Gráfico 4 *Banana Exports (Thousands of Tones)*



Nota: Recuperado de: <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/banano/banana-exports/es/>

Ante lo anterior, tal y como se aprecia en el gráfico 4, las toneladas de exportación en nuestro país contaban con un nivel de crecimiento estable entre los periodos del 2014 y 2017, sin embargo, cuenta con una importante disminución de la carga de banano exportada entre el 2018 y 2019, contrario al comportamiento de las demás potencias exportadoras y muy lejanas a las casi 7000 toneladas exportadas por Ecuador en este último periodo.

Es importante recalcar, de acuerdo con información recabada por el Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL), que, para el año 2014, la empresa ya contaba con presencia y operaciones relacionadas con la exportación de banano en las cinco principales potencias presentadas anteriormente, asimismo con operaciones diversificadas por toda Europa y Asia (OMAL, 2016).

Por otro lado, Chiquita Brands forma parte de las 3 principales empresas productoras de banano en el mundo, las cuales incluyen también a Dole y Del Monte. Se estimaba que para la década de los 80 la participación del mercado de estas empresas combinadas podría alcanzar el 65.3 %, ahora, de acuerdo información recabada por la FAO, la participación en el mercado de estas no supera el 36.6 % (FAO, 2014).

Por lo tanto, podemos observar cómo la creación de nuevas productoras, la diversificación comercial y otros factores han intervenido en la forma en que se define la participación en el mercado de Chiquita Brands, no obstante, su posición en este como la productora número uno de banano en el mundo, así como su presencia en el *Top of Mind* en el negocio, le permite seguir fungiendo como una empresa referente en la industria a nivel mundial.

De acuerdo con lo anterior, es importante recalcar que la posición de Chiquita Brands International y su participación en diferentes mercados del mundo permiten a la empresa ofrecer servicios logísticos de la más alta calidad, en tanto su producción se mueve mediante su naviera Great White Fleet. Esta, como se mencionó con anterioridad, es un componente de Chiquita Brands International, la cual se encuentra en más de 70 países, en 6 continentes, con una organización que se estima mayor a los 20,000 empleados (Great White Fleet, s.f.).

Ante lo previo, es importante reconocer el impacto de las actividades de exportación de fruta de la compañía a nivel mundial y las oportunidades logísticas que esto significan para la naviera, en tanto el aprovechamiento de la sinergia de los contenedores le permite a la organización disminuir costos y generar relaciones comerciales de impacto, debido a su alta capacidad de trabajo enfocado en los clientes y resultados.

2.4 Aspectos Generales de Great White Fleet.

Great White Fleet [Gran Flota Blanca] (GWF) fue el nombre otorgado a los navíos de la empresa United Fruit Company, los cuales fueron pintados de color blanco para reflejar la luz tropical del sol y lograr mantener la temperatura de la carga de banano en el año 1907. A la fecha, continúa brindando servicio desde y hacia Centroamérica, en un ejercicio que se ha desempeñado por más de un siglo (Chiquita Brands International, 2021). Esto nos demuestra la permanencia de la empresa a través del tiempo y la confianza que se transmite al cliente por la estructura firme bajo la cual se ha mantenido la operación, a pesar de las situaciones de índole financiero que afectaron a la compañía en los periodos del 2001 y 2014, que generaron la venta de la compañía y la compra por parte del grupo

Cutrale-Safra por \$1.300 millones de dólares. Esto generó una reconfiguración de los apartados logísticos, entre ellos GWF, manteniendo las prácticas que daban valor a la operación en busca de nuevas formas de dar valor a los servicios y ampliar la cartera de clientes.

Alrededor del año 1907, Theodore Roosevelt envió una flota de navíos de guerra en una gira militar mundial, los cuales fueron pintados de blanco, a estos se les llamo The Great White Fleet. Actualmente la referencia se mantiene a la flota efectiva de navíos pertenecientes a la Naviera de Chiquita Brands, la cual es un componente de su negocio y es una insignia de la marca y ha mantenido un crecimiento constante, así como su operación en el mercado (Mckenley, 2005, s.p.).

La empresa ha realizado servicio militar, poniendo a disposición los navíos en tiempos de guerra, asimismo, durante tiempos de paz continúa con su operación en diversos mercados como los trópicos de Centroamérica hacia Norte América, la Costa Oeste, la Costa Este y Europa, transportando carga de fruta o comercial, de acuerdo a los convenios comerciales llevados a cabo con terceros que desean utilizar el servicio de transporte Marítimo de Great White Fleet (Great White Fleet, s.f.).

Actualmente, la empresa es reconocida por su calidad en el transporte de mercadería, con puertos especializados y locaciones estratégicas, tales como Hueneme en California, Wilmington en la Costa Este, y su operación en el Golfo: Port Everglades, Gulfport y Freeport. De la misma forma, la empresa cuenta con la capacidad de ofrecer el servicio de transporte de carga refrigerada y seca; maneja el servicio de transporte terrestre y marítimo para operaciones End to End / Door to Door requeridas por los clientes.

La empresa cuenta con servicio de ventas para la solicitud de carga comercial en diferentes países y regiones en el mundo, tales como Norteamérica, Centroamérica, así como agentes de GWF en Europa: Boeckmans, y agente para la carga de Canadá: Montship. De esta forma, la empresa logra establecer contactos de acuerdo a la cercanía del mercado de interés, así como relaciones con sectores que desean innovar o experimentar nuevas formas de trabajar dentro del esquema de transporte marítimo y terrestre.

La compañía, al ser un componente de Chiquita Brands, es parte de los programas de responsabilidad social, sumándose, hace más de una década, al Social Accountability 8000 (SA8000), de acuerdo a los derechos sobre estabilidad social y laboral del Social Accountability International (SAI), la cual permite medir y desarrollar programas de bien social en las comunidades en las cuales esta realiza su operación. (Redondo, 2006, p. 46)

Lo anterior resulta importante de retomar debido al impacto que tienen las empresas productoras y exportadoras a nivel regional, tanto a nivel ambiental, como social, de acuerdo a las posibilidades que estas ofrecen a quienes forman parte de sus equipos de trabajo. El bienestar social es una tendencia en la última década y no deja de ser importante retomar prácticas que retribuyan a las comunidades que están envueltas en sus actividades económicas e invertir en el bienestar de quienes ayudan a la consecución de los objetivos de la empresa.

Debido a su presencia a nivel internacional, el equipo de logística que compone la empresa está representado en más de 20 nacionalidades, para los cuales existe un compromiso de asegurar el mejor ambiente laboral de acuerdo al código de conducta y sus valores esenciales: Integridad, Respeto, Oportunidad y Responsabilidad (Great White Fleet, s.f.). De esta forma, podemos ver cómo el cliente y el ambiente laboral son aspectos fundamentales en el día a día de GWF, la cual busca optimizar los procesos logísticos, de la mano con la calidad de vida de sus colaboradores.

2.5 Valores

Los valores de la compañía, tal y como se mencionaron, permiten vivir y desenvolverse de la mejor forma en el ámbito laboral, así mismo, permite verse envuelto en dinámicas que buscan mejorar la calidad de vida de quienes son parte del entramado organizacional. Los valores se detallan de esta forma:

2.5.1 Integridad:

- Vivir de acuerdo a los valores centrales.
- Comunicación dentro de un marco directo, honesto y abierto.
- El negocio se desarrolla dentro de un marco de ética integral y legal.

2.5.2 Respeto:

- Se trata a las personas de forma justa y respetuosa.
- Reconocemos la importancia de la familia en la vida de nuestros empleados.
- Valoramos los beneficios del trabajo multicultural.
- Acogemos la expresión individual, diálogo abierto y sentido de pertenencia.

2.5.3 Oportunidad:

- Creemos en el crecimiento continuo y en el desarrollo de los empleados como una llave al éxito.
- Alentamos el trabajo en equipo.
- Reconocemos a los empleados de acuerdo a sus contribuciones a la compañía.

2.5.4 Responsabilidad

- Nos enorgullecemos de nuestro trabajo, de nuestros productos y nuestra habilidad de satisfacer a los clientes.
- Actuamos responsablemente en las comunidades y contextos en los que vivimos y trabajamos.
- Trabajamos cuidadosamente con los recursos provistos por nuestros accionistas, buscando los mejores retornos para sus inversiones.

De esta forma, lo anterior permite reconocer la cultura organizacional de GWF y la amplitud con la que busca retomar aspectos laborales y de la vida cotidiana de los colaboradores, trabajando por mantener el mejor sistema de relaciones y de oportunidades para todos (Great White Fleet, s.f.).

Es importante considerar que, Great White Fleet, al ser un componente de Chiquita Brands, comparte su Visión Estratégica, por lo que su operación es permeada por sus códigos y estrategias, guiando así su operación y objetivos.

2.6 Ubicación.

La ubicación de la empresa está determinada por la estructura logística que maneja actualmente. En este sentido, la empresa cuenta con operación en Estados Unidos, desde

la acción portuaria, hasta servicio al cliente y el área de ventas; por su parte, en Europa opera el puerto de Vlissingen en Bélgica, además, cuenta con operación en Centroamérica, que procura la atención de toda la importación y exportación, con funciones que van desde servicio al cliente, hasta ventas y la entrega final de la carga.

De esta forma, vemos cómo la operación se encuentra distribuida por los diferentes países y regiones que forman parte de los mercados atendidos por la naviera y en donde Chiquita Brands International tiene operación. En Costa Rica, GWF cuenta con encargados en las áreas de Crédito y Cobro, Ventas, Tráfico, Planeamiento y Documentación, ubicado en Fórum 1, Santa Ana, San José, Costa Rica.

2.7 Estructura Organizacional

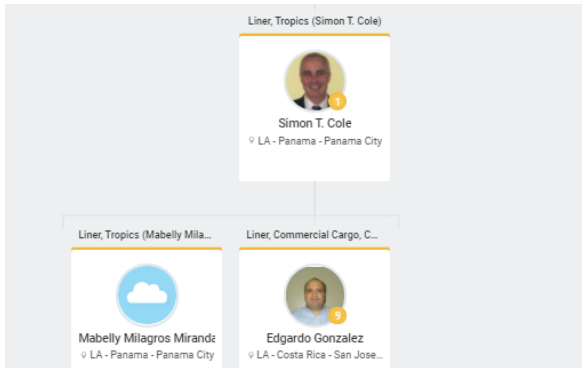
La compañía cuenta con una estructura plana, la cual, se detalla de forma sencilla de acuerdo a los puestos desempeñados dentro de la misma. Por lo tanto, las tomas de decisiones administrativas fluyen de forma directa entre las partes involucradas, lo cual permite alinear las decisiones en busca de resultados alentadores que procuren el cumplimiento de metas.

En este aspecto, las relaciones encontradas entre los colaboradores de la organización determinarán la cadena de jerarquías y responsabilidades que deben responder ante la junta directiva de Chiquita Brands Internacional, en el entendido de GWF como un componente o subsidiaria de la primera mencionada.

2.7.1 Organigrama

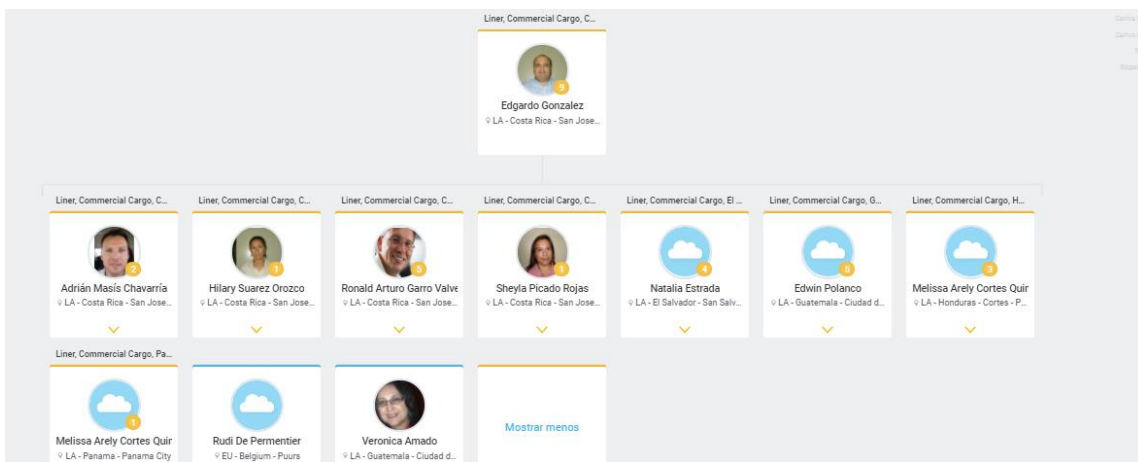
La distribución organizacional en Great White Fleet es simple, algunas veces interpretada como plana, lo que permite identificar fácilmente las relaciones entre colaboradores en la cadena operativa y facilita la toma de decisiones gerenciales. En este sentido, la siguiente distribución permite comprender las relaciones actuales de los empleados de Great White Fleet, tomando en consideración al Departamento de Documentación como eje central, pero no único, del desarrollo de esta investigación.

Figura 2 *Directivo y Gerencia*



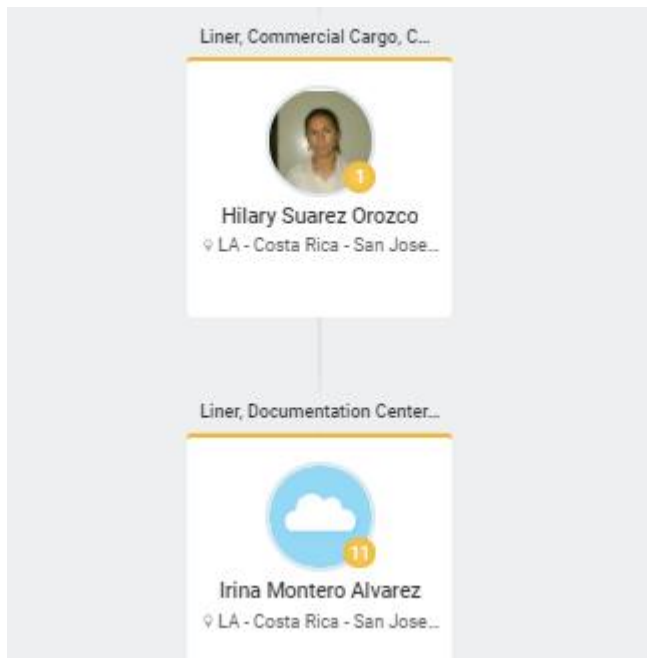
Nota: Extraído de Chiquita Brands Workday, 2021

Figura 3 *Área Comercial*



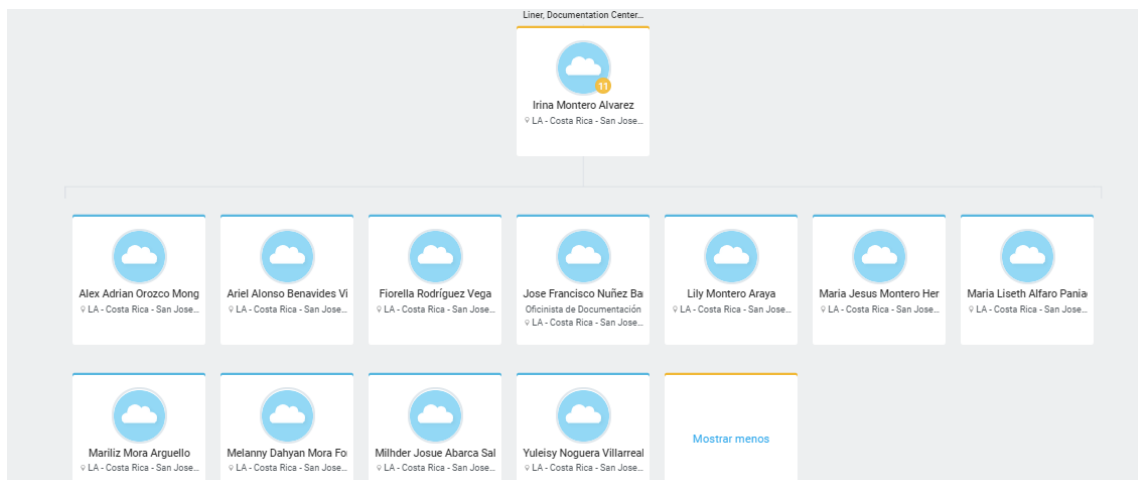
Nota: Extraído de Chiquita Brands Workday, 2021

Figura 4 *Planificación y Documentación*



Nota: Extraído de Chiquita Brands Workday, 2021

Figura 5 *Centro de Documentación*



Nota: Extraído de Chiquita Brands Workday, 2021

2.8 Descripción de Colaboradores.

Las oportunidades brindadas por la compañía, de acuerdo a sus valores centrales, han permitido que las personas puedan desarrollar su carrera profesional en la empresa, encontrando colaboradores con más de 15 años de experiencia en diversos puestos, así como también se pueden encontrar colaboradores con 5 años o menos, los cuales recién inician su viaje en la naviera.

Por lo tanto, podremos encontrar un entramado muy diverso, en cuanto a carreras profesionales, perfiles y descripciones sociopolíticas, económicas, entre otros, que definen a los colaboradores de la empresa. No obstante, el perfil de los empleados está mayormente enfocado, pero no únicamente, a aquellos que cursan o han cursado carreras vinculadas con Aduanas, Comercio Internacional, Administración de Empresas, Logística Internacional, Sector Marítimo, entre otros. Lo anterior, permite direccionar el conocimiento de los profesionales a las áreas vinculadas al transporte terrestre y marítimo de la carga comercial de terceros.

Sumado a lo anterior, la compañía busca dar oportunidades a todas las personas que cumplan con los requisitos mínimos para la contratación, sin discriminar edad, etnia, preferencias sexuales, nacionalidad, entre otros. Esto resulta importante a la hora de describir a los colaboradores de la compañía, debido a la gran variación de edades entre compañeros, quienes pueden rondar entre los 20 y los 60 años de edad.

Capítulo 3: Análisis del Estado Actual de los Procesos

Las organizaciones cuentan con instrumentos y herramientas para determinar el desempeño de los colaboradores. A través de estas herramientas es posible cuantificar si los procesos se han llevado a cabo de forma que permitan alcanzar los objetivos con el mejor resultado posible. Ante esto, es importante reconocer estos instrumentos y analizar el impacto que han tenido en la organización o departamento y si estos verdaderamente cuantifican el esfuerzo y compromiso de los colaboradores y el impacto que estas mediciones tienen en ellos.

3.1 Justificación

Actualmente, las herramientas utilizadas para realizar valoraciones con respecto al desempeño de los colaboradores se encuentran ligadas a factores numéricos y buscan precisar el grado de atención a los detalles en los procesos documentales realizados durante las semanas de trabajo, sin embargo, es necesario aplicar herramientas que contemplen la complejidad de los colaboradores, en tanto estos están envueltos en una serie de procesos que determinarán su desempeño, tales como su nivel de optimismo, de esperanza en la organización, de eficacia en los procesos y resiliencia ante los cambios y la adversidad, propios de la Psicología Positiva. Lo anterior, con el propósito de obtener resultados que contemplen de forma integral el desempeño de los colaboradores y las formas en que la gerencia o la administración pueden intervenir para mejorar la gestión del talento humano.

Los procesos de Capital Psicológico se podrían llevar a cabo bajo metodologías especiales que respondan a la forma en que se desarrolla el Departamento de Documentación y otros vinculados en la investigación. En este sentido, se deben analizar los procesos que ayuden en el mejoramiento de las habilidades blandas y duras de los colaboradores, en tanto estas les ayudarán a llevar a cabo sus tareas en los periodos definidos por la supervisión y administración de la organización.

Por otro lado, los procesos de aprendizaje organizacional, individuales y grupales, se han llevado a cabo mediante estrategias colaborativas entre los compañeros del Departamento, en un esfuerzo por llevar el *Know How* desde los niveles más básicos hasta

los procesos más rigurosos. Irina Montero (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), indica que los procesos de aprendizaje organizacional se han llevado a cabo de forma que se desarrollan

(...) capacitaciones con los mismos compañeros del departamento y entrenamientos uno a uno. Las herramientas con las que se cuentan [actualmente] son manuales del proceso de inicio a fin. Se maneja un KPI para evaluar el trabajo semanal de las personas.

En este sentido, la organización ha identificado planes de acción para llevar el conocimiento, ya creado, y divulgarlo entre los colaboradores, sin embargo, entender cómo se ha creado, cómo se ha dado forma al mismo y cómo afecta a la organización es parte de un proceso integral que debe evaluarse, tomando en consideración, además el contexto bajo el cual se desempeñan los colaboradores.

Además de lo previamente expuesto, es importante considerar que los procesos de aprendizaje organizacional, así como del desarrollo de habilidades blandas, duras o la incorporación de elementos de la psicología positiva, como la mencionada anteriormente, no han sido evaluados durante el proceso de pandemia actual, lo que permite realizar evaluaciones sobre los procesos actuales y su impacto en el Departamento de Documentación y sus colaboradores a un nivel individual y grupal.

El acercamiento al desarrollo positivo de las capacidades psicológicas de los colaboradores de una organización permite reconocer sus fortalezas y la posibilidad de mejora que tienen estos (Luthans, 2007), lo cual, además, permite a las organizaciones crecer y desarrollarse en mercados cambiantes y diversos. En este sentido, el valor generado a través de este análisis podría ayudar a tomar ventaja competitiva, en tanto se logre aprovechar el talento humano y se invierta en el potenciamiento de sus habilidades blandas y duras.

De esta forma, el impacto que el Capital Psicológico puede representar en el Departamento de Documentación como un punto central en el desarrollo de procesos y tareas pertinentes al área de Exportación e Importación de la Naviera Great White Fleet,

podría significar el mejoramiento del desarrollo de tareas de áreas y departamentos adyacentes relacionados con el mismo. De tal forma, es importante mencionar que, actualmente existe un flujo importante de colaboradores que inicia su vida laboral en este departamento, por lo que su desarrollo óptimo podría beneficiar otros departamentos y contar con implicaciones de una mayor magnitud al largo plazo.

Por otra parte, la importancia del desarrollo del aprendizaje organizacional radica en el valor generado a través de las vivencias en la cotidianidad, de los procesos de innovación impulsados por este y su afectación directa en la forma en que los colaboradores determinan su estilo de vida y su actitud dentro de la organización (Mayorca, 2010). Por tanto, el acercamiento a las formas en que se desarrolla el conocimiento y las prácticas organizacionales podría permitir alcanzar nuevas herramientas para el mejoramiento de la organización, tanto a nivel cultural y estructural.

Es importante reconocer el contexto actual y la forma en que la afectación por la pandemia del COVID-19 ha venido a reconfigurar las organizaciones a nivel mundial, tomando en cuenta la transformación a la digitalización y el teletrabajo como un eje fundamental del proceso de aprendizaje organizacional. Ante esto, es relevante lograr contestar la siguiente incógnita: ¿cómo han impactado el desarrollo de las capacidades psicológicas y los procesos de aprendizaje organizacional en el Departamento de Documentación, Chiquita Brands, durante la pandemia del COVID-19?

3.2 Metodología de la Investigación

En esta sección se detallarán los aspectos metodológicos requeridos para la aplicación de la investigación, la cual tendrá como objetivo la elaboración de una propuesta o modelo para la medición del desempeño y desarrollo de los colaboradores del Departamento de Documentación en Chiquita Brands. Asimismo, se detallarán elementos básicos referentes al enfoque de la investigación, el tipo, los sujetos participantes y las técnicas utilizadas para recopilar la información.

Por tanto, de acuerdo al planteamiento actual y para responder de forma estructurada el objetivo de la investigación, se plantea dicha metodología bajo un enfoque cualitativo, de acuerdo a la necesidad de analizar los datos suministrados por la aplicación de las herramientas propias de la Psicología Positiva y las variables del aprendizaje

organizacional, ya que este enfoque “busca comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al., 2014, p. 358). Lo anterior nos permite determinar espacios específicos en la aplicación de las herramientas, a niveles individuales y grupales, así como analizando los resultados bajo la influencia de una pandemia en el panorama mundial. Lo anterior, además, nos permitirá denotar casos de estudio específicos, la identificación de ambientes y lugares de estudio, la definición de la investigación actual sobre el problema, así como utilizar palabras para sugerir el carácter exploratorio de determinados resultados (Hernández et al., 2014).

Esta investigación se llevará a cabo mediante un estudio de caso, el cual es un examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno o entidad social. Es decir, es un examen sistemático de un fenómeno específico, un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social. (Monge, 2011, p. 117)

Así, esta investigación llevará a cabo un análisis a un departamento como eje central, incorporando colaboradores de la organización que tienen relación con este, tomando en consideración su composición y el fenómeno vinculado al aprendizaje, así como los procesos que permiten conocer al colaborador como persona para potenciar sus capacidades y mejorar así su compromiso con la organización, su desempeño y con ellos lograr alcanzar, de forma más eficiente, los objetivos organizacionales.

Dado lo anterior y bajo la lógica de los objetivos planteados, es importante reconocer la importancia de las vivencias y procesos actuales llevados a cabo dentro del Departamento de Documentación, de la misma forma, Monge (2011) recalca que el sentido y la lógica de la investigación cualitativa se “enmarca en una visión global [...] donde lo que interesa es comprender el significado de una experiencia” (p. 117). De esta forma, las experiencias guiarán a resultados para comprender las mejores prácticas y procesos dentro del esquema laboral bajo el cual se enmarca la naviera Great White Fleet de Chiquita Brands.

Por otra parte, los sujetos participantes serán los colaboradores del Departamento de Documentación de Chiquita Brands. Es importante recalcar que este departamento responde a la dirección de Great White Fleet, naviera que es un componente de Chiquita Brands. Dicho departamento cuenta con aproximadamente 11 colaboradores activos, por otro lado, se incorporará a la muestra 12 colaboradores adicionales que formaron parte del departamento y se han ubicado en otras posiciones dentro de la cadena logística de la empresa. Como total, serán 23 participantes que tienen, o han tenido en un lapso menor a los 2 años, relación con este, para comprender sus procesos de aprendizaje actuales y el esquema de desarrollo individual por el cual se desenvuelven.

Por su parte, para el detalle de las técnicas se estarán detallando de acuerdo al enfoque cualitativo y las posibilidades para el análisis de datos encontrados en él. Por tanto, se estarán aplicando entrevistas, por su capacidad para “obtener información sobre un determinado problema” (Barrantes, 2014, p. 203), aplicadas a los supervisores, colaboradores del departamento y gerentes en dos formas: en profundidad y no estructurada.

Conjuntamente, se hará uso de la técnica de cuestionario, para responder específicamente los aspectos vinculados al Capital Psicológico y las herramientas que este permite utilizar, dada su calidad cuantitativa. Sin embargo, de acuerdo con las exigencias se toman en consideración los siguientes argumentos:

1. es un procedimiento para explorar ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad;
2. Es una técnica más, no la única ni fundamental;
3. Es parte de un esquema teórico y de experiencias que se originan en un colectivo determinado (...) (Barrantes, 2014, p. 301)

Por último, se aplicará la técnica grupal de discusión en grupos pequeños o *Focus Group*, el cual “es un intercambio mutuo de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo pequeño” (Barrantes, 2014, p. 307), lo cual permitirá recolectar información de suma importancia en la forma que permite vincular ideas y desarrollarlas en un contexto específico, para que los colaboradores puedan expresarse y proyectarse. Lo anterior permite identificar aspectos de suma importancia en la construcción de las perspectivas

psicológicas individuales, así como los constructos de aprendizaje, desarrollo y transformación organizacional.

3.2.1 Mecanismos de Evaluación

Los mecanismos utilizados para el análisis y la aplicación del modelo de evaluación del desempeño mediante el capital psicológico clasificarán la muestra según:

- Edad
- Carrera
- Departamento
- Sexo

El estudio se realizará en dos partes, inicialmente se realizará un acercamiento y desarrollo sobre las principales 4 variables de estudio, basándonos en el Modelo PCI (Ver Anexo 4), posteriormente se aplicará un cuestionario de forma preliminar: PCQ-24 (Psychological Capital Questionarie) (Ver Anexo 1), dirigido a la medición de las variables que componen el Capital Psicológico, para evaluar el estado actual de los participantes, y, posteriormente, se utilizará la misma herramienta para reevaluar los resultados de los participantes subsiguiente al desarrollo mediante sesiones de los componentes del *PsyCap*, triangulando la información utilizando el PCQ-12 (Ver Anexo 2). El Capital Psicológico se ha descrito por Luthans (2007), como un modelo de estudio estable que permite aplicar las estrategias de medición en periodos de un mes para el examen apropiado de las variables que definen el desempeño.

El cuestionario PCQ-24 ha utilizado las 6 mejores preguntas, de acuerdo a investigaciones previas, para mediar el estado actual del Optimismo, la Esperanza, la Eficacia y la Resiliencia, cada una cuenta con el mismo peso para la estimación de promedios y alfas que determinarán el resultado de las mediciones realizadas (Luthans et al., 2007), la misma se plantea bajo una escala de Likert de 6 opciones, siendo el promedio máximo de 6 en cada sección.

Las variables de análisis estadísticos serán presentados y desarrolladas tomando en consideración las propuestas de validación del autor y creador, utilizando las licencias ofrecidas para investigación en el medio en línea www.Mindgarden.com, sitio oficial

verificado por Luthans. Asimismo, se aplicarán pruebas estadísticas tomando en consideración el PCQ-12, analizadas desde la herramienta de análisis de datos de Microsoft Office Excel Plus 2016.

La herramienta ha sido validada de acuerdo al valor del Alpha de Cronbach, con un valor del 0,7727 %. De acuerdo a Grande y Abascal en Mayorca (2010): “el valor mínimo recomendado para indicar que la fiabilidad se considera aceptable es 0,70 %, pudiendo bajar a 0,60 % en estudios exploratorios” (p. 84). De esta forma, la aplicación de dicha herramienta proporcionará datos que posteriormente se vincularán con el desempeño de las herramientas del Capital Psicológico.

Finalmente, los resultados obtenidos serán analizados mediante técnicas estadísticas univariadas y multivariadas, siendo la primera para realizar asociaciones entre las respuestas de los colaboradores y la segunda de acuerdo a la Prueba F, para determinar la dependencia o relación entre las variables del estudio.

Por otro lado, se aplicará el test de Evaluación de Resiliencia del Instituto Americano de Formación e Investigación (IAFI) (Ver Anexo 3), el cual logra detectar patrones que detallan el estado de resiliencia actual de un colaborador y la influencia que este puede tener con sus compañeros como una figura líder que permita a la organización adherir y burlar situaciones particulares y dar respuesta a problemáticas devengadas por lo cambiante del sector. Esta se evalúa bajo una escala de Likert con promedio máximo de 7.

Así, en el modelo de evaluación para el Aprendizaje Organizacional se aplicará una herramienta en formato de escala de Likert, que permite evaluar este y su relación con el cambio, herramienta propuesta por Cardona y Calderón en el año 2006 presentada por Mayorca (2010). Esta consta de una serie de 24 ítems, estudiando el impacto del aprendizaje organizacional y su impacto en el rendimiento de la organización (p. 81). Esta ha sido adaptada para la evaluación en nuestra organización.

3.3 Población de Interés.

El estudio actual, cuenta con la participación de 23 colaboradores, los cuales se desempeñan en el Departamento de Documentación, o lo han hecho en el último año. La

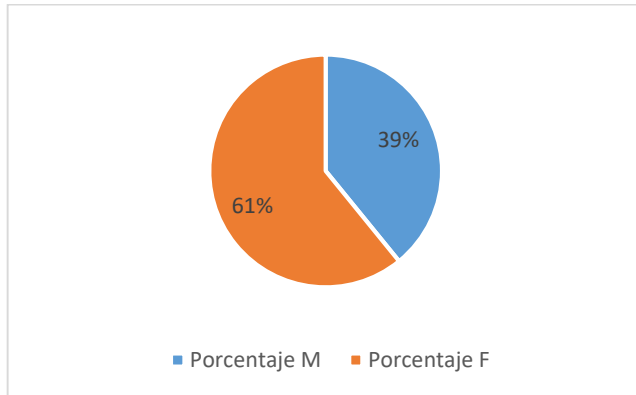
ampliación de la muestra se ha tomado en consideración debido al flujo constante de empleados entre departamentos dentro de la organización de Great White Fleet y Chiquita Brands, la cual, permite a los colaboradores continuar creciendo en la compañía, según sus aspiraciones e intereses personales y laborales.

En este sentido, tomamos en consideración a aquellas personas que actualmente se desenvuelven como parte activa del departamento, así como quienes han migrado a otros departamentos en los últimos 12 meses, de forma en que podamos reconocer los procesos de aprendizaje personales y grupales, desarrollados durante el periodo de trabajo y transición en Documentación. Aunado a esto, la muestra considera a colaboradores que tienen relación diaria con el departamento, conforme a sus funciones actuales, y que puedan brindar información precisa sobre los procesos en investigación, los cuales aportarán datos valiosos para el análisis de datos.

El estudio llevado a cabo busca rescatar elementos propios de sus capacidades para el cumplimiento de sus funciones, retomando la concepción del desempeño dentro de un marco conceptual que evalúa las características de los colaboradores dentro de un espectro más humanista, para su potenciamiento, dentro de un marco estimulado por la Psicología Positiva. Por ende, se busca evaluar, preliminarmente, su estado actual con respecto a las 4 bases fundamentales del Capital Psicológico y determinar si su Alfa de Cronbach muestra correlación entre los resultados para cada variable: Esperanza, Autoeficacia, Resiliencia y Optimismo.

Conforme lo anterior, encontramos la siguiente distribución de características para la muestra de dicha investigación:

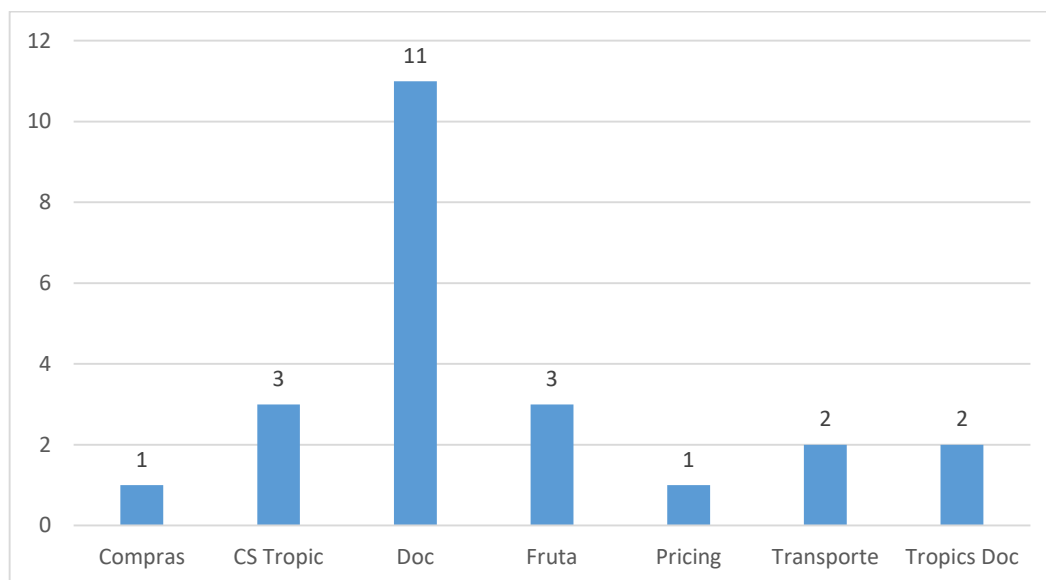
Gráfico 5 *Participantes (género)*



Nota: Elaboración propia.

Por tanto, podemos ver cómo un 61 % de la muestra corresponde a participantes del género femenino (F), para un total de 14 mujeres en total y por su parte, un 39 % de participantes son masculinos (M), únicamente 9 de los 23 participantes en total, información que nos permite realizar la afirmación de encontrarnos en un espacio de trabajo que no es dominado por el género masculino, sino que cuenta la apertura para realizar la contratación de colaboradores de acuerdo a sus capacidades, dentro de una industria logística que, con el tiempo, muestra la diversificación en el desarrollo de sus procesos.

Por otra parte, podemos evidenciar la distribución de los colaboradores de acuerdo a sus posiciones actuales dentro de Great White Fleet y Chiquita Brands:

Gráfico 6 *Colaboradores por Departamento*

Nota: Elaboración propia.

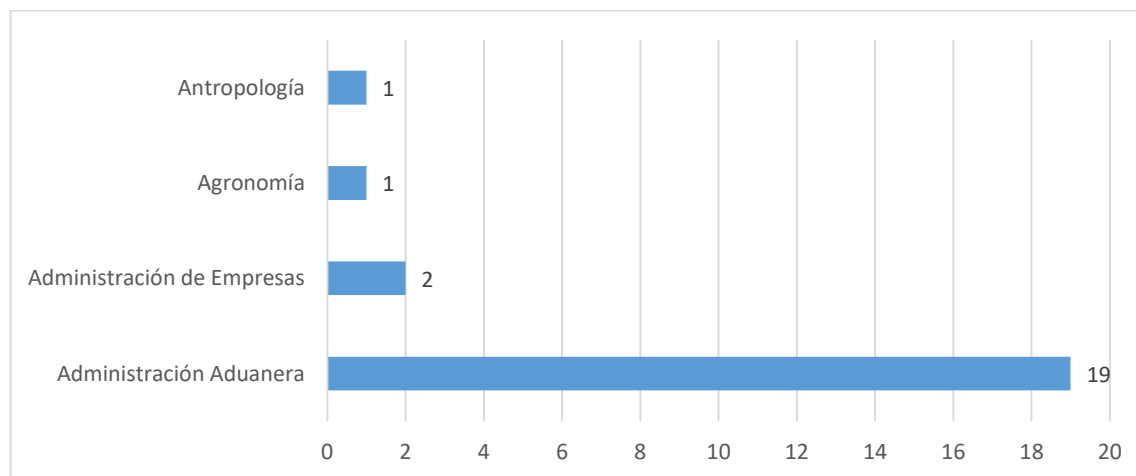
De esta manera, encontramos cómo la muestra es preponderantemente liderada por colaboradores del Departamento de Documentación (Doc) de Great White Fleet, con 11 participantes, de los cuales 10 se desempeñan actualmente en dichas posiciones como Clerk y 1 de Supervisión. Asimismo, 3 colaboradores se encuentran laborando en posiciones de Customer Service Tropic (CS Tropic), los cuales forman parte de Chiquita Logistics Services o CLS, quienes responden a la división de Great White Fleet. También, encontramos 3 colaboradores que se desempeñan en los puestos de Escritorio de Fruta (Fruta), quienes responden a la dirección de Chiquita Brands. Por su parte, 2 colaboradores de Transporte colaboran en dicha investigación, los cuales responden a la división de Great White Fleet. El departamento de Tropics Documentación (Tropics Doc), lleva a cabo procesos similares a los del Departamento de Documentación de Great White Fleet, sin embargo, estos llevan a cabo toda la documentación concerniente a la fruta de Chiquita Brands, y responden a dicha división. Por último, contamos con 1 colaborador del Departamento de Pricing, vinculado directamente a Great White Fleet y 1 al departamento de Compras de Chiquita Brands.

Dado lo anterior, contamos con 6 colaboradores que responden a la dirección de Chiquita Brands y 17 que responden a Great White Fleet. Todos ellos han formado parte del departamento de Documentación en el último año y se han posicionado en otros departamentos dentro de la organización.

La edad promedio de los participantes es de 28 años, en un rango que va desde los 23 a los 35 años. Lo anterior, nos permite reconocer la apertura organizacional para el desarrollo de jóvenes dentro de la industria marítima desde tempranos años en su vida laboral, dando oportunidades de crecimiento a quienes lo deseen de acuerdo a la disponibilidad.

Por otra parte, con respecto a la variable de educación, encontramos la siguiente distribución de acuerdo a sus carreras base:

Gráfico 7 *Distribución por área académica*



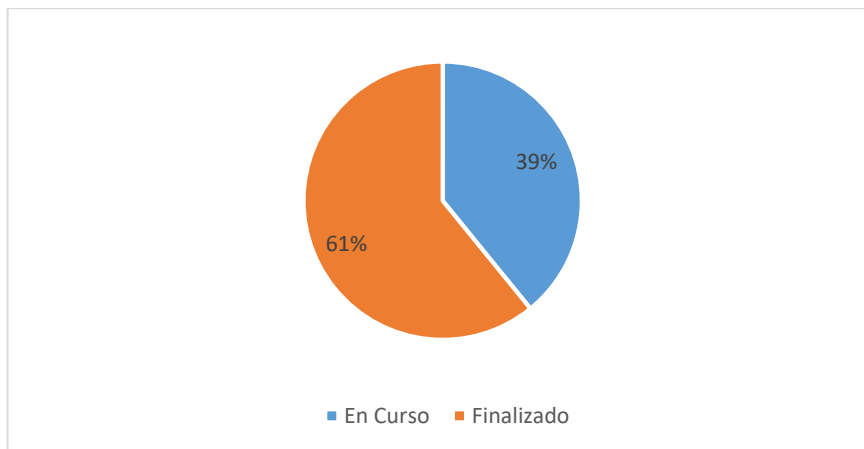
Nota: Elaboración propia.

Por tanto, se aprecia cómo dentro de la muestra, el total de colaboradores cuentan con estudios superiores, lo que da indicios a reconocer parte de los requisitos solicitados para el ingreso a la compañía. De la misma forma, se puede evidenciar cómo la carrera Administración Aduanera cuenta con la mayor cantidad de colaboradores, al ser esta un área afín a la industria de logística y vinculante en los procesos de transporte marítimo, no así, es posible encontrar carreras que se encuentran vinculadas a otras áreas como las

ciencias sociales y económicas como la Antropología y la Administración de Empresas, asimismo, hallar áreas más vinculados a procesos agrícolas como lo es Agronomía. En los distintos casos, es importante reconocer el esfuerzo organizacional para aprovechar los recursos académicos en beneficio de sus procesos, tomando elementos de varios énfasis que pueden ayudar a mejorar la gestión operativa y logística, tanto en Great White Fleet como en Chiquita Brands.

Vinculado a lo anterior, un gran porcentaje de los colaboradores continúan con sus estudios actualmente, de acuerdo a las posibilidades encontradas en el mercado costarricense y sus horarios respectivos:

Gráfico 8 *Estado actual del proceso académico*



Nota: Elaboración propia.

Por tanto, un 61 % de los colaboradores han finalizado sus estudios, de acuerdo a sus carreras bases y un 39 % aún continúa con ellos, la mayoría de forma nocturna y posterior a cumplir con sus funciones en su horario laboral. De acuerdo con M. Morales,

esto permitirá que los colaboradores puedan aportar desde su experiencia en el ámbito laboral en las aulas y desempeñarse con mejores y más actuales herramientas en sus puestos de trabajo, posteriormente, esto les podría abrir puertas para continuar con sus carreras laborales en Chiquita o Great White Fleet. (comunicación personal, 13 de enero, 2021)

3.4 Herramientas actuales de medición.

Hoy en día, el Departamento de Documentación utiliza la herramienta del KPI (Key Performance Indicator) para establecer los niveles de desempeño de los colaboradores. De acuerdo con I. Montero (comunicación personal, 15 de octubre, 2020), “esta herramienta ha ayudado a mantener un buen desempeño en el personal y a identificar líderes y colaboradores con potencial que se han desarrollado internamente en la compañía”. Por lo tanto, notamos que los resultados obtenidos por el KPI funcionarán como herramienta para la gestión del talento humano del departamento, no obstante, es importante analizar cómo se compone esta herramienta y la forma en que se trabaja la información que la misma provee.

EL KPI es trabajado por el área de Auditoría del Departamento de Documentación y este estará compuesto por variables cuantitativas que toman en consideración el volumen de trabajo asignado o reportado para cada colaborador, así como los errores encontrados en la documentación procesada por estos durante una semana en específico. Este, además, detallará las áreas de mejora del colaborador durante la semana auditada, para que pueda mejorar su desempeño tomando en consideración estos elementos.

Por lo tanto, tomando en consideración los aspectos anteriores, es importante reconocer la carencia de herramientas que, desde el Departamento de Documentación, logren identificar variables cualitativas vinculadas al estado actual psicológico de los colaboradores, dado que los procesos de liderazgo e influencia que se pueden identificar al momento están vinculados a procesos estrechamente ligados a la calidad de la documentación procesada, no a las cualidades particulares de los colaboradores que las trabajan.

Por otra parte, los colaboradores que se desempeñan en departamentos vinculantes con el de Documentación que forman parte de la muestra de investigación no cuentan con herramientas actuales que les permitan identificar los puntos de mejora personales y vinculantes al trabajo en este momento. Por tanto, existe una oportunidad de mejora vinculante en esta investigación para dichos departamentos y la organización, dado que los resultados permitirán conocer mejor a los colaboradores, futuros líderes y a los

procesos de aprendizaje que se pueden gestionar mejor para el aprovechamiento de recursos.

3.5 Descripción de los procesos actuales para la evaluación del desempeño.

Es, de acuerdo a lo anterior, que se busca comprender el estado psicológico actual de los colaboradores que forman parte de la muestra, para establecer un punto de partida con respecto a sus capacidades y posibles puntos de mejora, dentro de un marco de Psicología Positiva y dirigido por la teoría del Capital Psicológico.

Es importante tomar en consideración que ningún participante ha pasado por procesos de evaluación vinculados al Capital Psicológico, ni por psicométrías o análisis vinculantes que pudieran afectar los resultados obtenidos, asimismo, no conocían los instrumentos de evaluación presentados al momento de realizarse, los cuales, se completaron de forma individual y en confidencialidad con la parte aplicante.

Por lo tanto, se ha aplicado la prueba PCQ 24 a los colaboradores de forma preliminar para evaluar su estado actual y, posteriormente, triangularlo con los resultados obtenido ulterior al proceso de capacitación y a los resultados obtenidos por evaluaciones de terceros.

La prueba PCQ 24 es un instrumento de medición de resultados vinculados al estado psicológico de los colaboradores aplicada en 2 fases. Primeramente, medido antes de iniciar una fase de control con micro intervenciones, planteados como talleres, y una segunda medición posterior a las intervenciones para evaluar el impacto de los talleres vinculados al capital psicológico (Luthans et al, 2006).

A través de la prueba PCQ se pretende medir la esperanza, optimismo, autoeficacia y resiliencia:

- Esperanza: Estado motivacional positivo dirigido al sentido de éxito, gerenciamiento personal y la elaboración de planes para alcanzar resultados.
- Optimismo: Permite reconocer aspectos positivos y vincularlos con capacidades personales, permanentes y penetrantes, así como los aspectos negativos como algo de fuente externa, temporal y determinados por factores específicos.

- Autoeficacia: Convicción y confianza en mis habilidades para mejorar mi motivación en escenarios determinados.
- Resiliencia: Capacidad para recuperarse ante la adversidad, mejorando niveles de responsabilidad y las capacidades para enfrentar conflictos o fallas. (Luthans et al, 2017, pp. 5-6)

En esta primera parte se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 1 Media PCQ

PCQ 24	Autoeficacia	Esperanza	Resiliencia	Optimismo
Promedio	4,88	4,65	4,50	4,03
Varianza	0,28	0,55	0,14	0,18

Nota: Elaboración propia

La información anterior nos revela que, de acuerdo a las condiciones actuales en el desarrollo de las capacidades psicológicas, los colaboradores cuentan con niveles de Autoeficacia en 4,88 puntos (se debe tomar en consideración que, para todas las partes, 6 es la unidad máxima o puntuación más elevada en rigor con la escala de Likert aplicada en la PCQ 24, por tanto es esta, la Autoeficacia, el punto más alto en la aplicación de dicha herramienta, contando con una Varianza de solo 0,28 con respecto a su media, lo que nos indica que hay una variación media en los resultados de esta variable). Por otra parte, la Esperanza cuenta con una media de 4,65 con una Varianza del 0,55 con respecto a su media, siendo ésta la variante más propensa a cambios de acuerdo con los resultados obtenidos en la muestra preliminar. Además de esto, la Resiliencia y el Optimismo cuentan con los resultados medios más bajos de la muestra y con variaciones mínimas con respecto a sí mismo, esto con resultados de 4,50 con variación del 0,14 para el primero y 4,03 con variación del 0,18 para el segundo, lo que indica una menor afectación en los resultados de los colaboradores que realizaron la prueba.

Esta información permite reconocer una serie de elementos en las organizaciones, según la variable de interés, que permitirán tomar decisiones gerenciales y administrativas para el mejoramiento de los recursos o del talento humano. En este sentido, se aprecia

cómo, a nivel de Autoeficacia, los colaboradores cuentan con índices altos de reconocimiento ante la forma en que se llevan a cabo los procesos en sus departamentos actualmente, y con ello, la retroalimentación que reciben desde la jefatura. Esta variable está estrechamente ligada con los procesos de aprendizaje organizacional, de acuerdo a la forma en que se hayan establecido las pautas para la buena gestión de sus puestos o posiciones de trabajo. Un bajo nivel de esta variable conduce a procesos de reestructuración organizacional para determinar mejores formas de transmitir la información y el conocimiento, así como los niveles de persuasión administrativo sobre los colaboradores.

Por otra parte, la Esperanza viene a describir cómo los colaboradores perciben las metas organizacionales y departamentales, y su plausibilidad. Asimismo, la media funciona como indicador para revisar los procesos actuales que conducen al éxito empresarial. Un bajo nivel de esperanza indica la necesidad de rediseñar las estrategias actuales en conjunto con los colaboradores, para que se tomen en consideración sus capacidades y así identificar los obstáculos actuales que generan afectaciones de importancia en la operación e industria.

A su vez, el nivel actual de Resiliencia pone en evidencia la necesidad de evaluar en qué forma los procesos actuales generan afectaciones directas sobre las emociones de los colaboradores y con ello poder trabajar sobre sus perspectivas laborales y su vida cotidiana. Desde la Psicología Positiva se hace un esfuerzo por aumentar los niveles de resiliencia, tomando en cuenta factores sociales del comportamiento, desde una perspectiva holística, que pueda incorporar análisis desde otras disciplinas a áreas particulares de la administración y, en este caso en particular, el área gerencial, administrativa y de gestión del talento humano. Lo anterior en busca de elementos particulares que permitan el mejoramiento de los procesos actuales para aumentar la resiliencia individual y grupal para alcanzar las metas organizacionales.

Por último, el Optimismo se muestra como la variable más importante a atender en esta investigación y durante el proceso de aplicación de herramientas e instrumentos, debido a su afectación en la capacidad individual para resolver situaciones complejas y la forma en que se miden nuestras expectativas en nuestros roles actuales. Asimismo, un

mejoramiento en esta variable nos permite reconocer, con anticipación, posibles afectaciones futuras y anteponer posibles puntos de mejora.

De acuerdo con lo anterior es que se precisa reconocer de forma preliminar el estado actual de los colaboradores, desde cada una de las perspectivas abordadas por el Capital Psicológico, considerando, además, que cada resultado obtenido se debe analizar desde su particularidad, así como su afectación en los análisis grupales, dado que será de acuerdo a las capacidades de los participantes y sus resultados finales que se podrán generar evaluaciones finales con respecto a la distinción de posible líderes o colaboradores con capacidades diferenciadas que permitirán a la organización aprovechar sus recursos.

De forma adicional y complementaria a la evaluación de la herramienta, se calcula el Alfa de Cronbach, de acuerdo a los resultados obtenidos, para determinar si los resultados actuales son confiables, considerando la relación entre las partes de la herramienta:

Tabla 2 Alfa de Cronbach Preliminar

Items PCQ	K(k-1)	Varianza Total	Suma Varianza	Cronbach Alfa
24	1,04	77,30	22,46	0,74

Nota: Elaboración propia

Por tanto, y de acuerdo a los valores establecidos para el análisis del Alfa de Cronbach, podemos ver como su resultado en 0,74 nos muestra una relación confiable entre las respuestas y los resultados obtenidos de forma preliminar con la aplicación del cuestionario PCQ 24 de forma que indica que existe consistencia interna entre las partes.

Agregado a lo anterior se procede con análisis de variables de acuerdo a la Varianza y a la Prueba F, la cual proporciona datos de relevancia para determinar el acercamiento a los colaboradores durante el periodo de desarrollo y aplicación de esta investigación.

Por tanto, se ofrecen los análisis, primeramente, determinados por género de la muestra establecida:

Tabla 3 Prueba F Género 1

Prueba F para Varianzas de dos muestras	Masculino	Femenino
Varianza	0,11	0,15
Observaciones	4	4
Grados de libertad	3	3
F	0,7183	
P(F<=f) una cola	0,3961	
Valor crítico para F (una cola)	0,1078	

Nota: Elaboración propia

Es posible evidenciar mediante la aplicación de la Prueba F que su resultado 0,7183 condiciona una afectación en los resultados directamente vinculada con el género de los participantes, esto es, debido a su resultado mayor al valor crítico para F de 0,1078; las relaciones de Varianza determinan que el género si condiciona la Varianza encontrada en los resultados generales de la prueba mostrados en la tabla 1.

De la misma forma, se ha realizado una aproximación de acuerdo a la Varianza por carreras de estudio, lo cual podría ayudar a entender los procesos psicológicos que pueden afectar el rendimiento y desempeño, y con ello, poder trabajarlo para mejorar las condiciones laborales actuales. Para este segundo caso encontramos una F de 0,8048 contra un 0,108 en valor crítico, indicador que vincula a la carrera de estudio como variable determinante en los resultados obtenidos en la prueba PCQ preliminar.

Tabla 4 Prueba F Carrera 1

Prueba F para Varianzas de dos muestras	<i>Administración Aduanera</i>	<i>Otro</i>
Varianza	0,14	0,17
Observaciones	4	4
Grados de libertad	3	3
F	0,8048	
P(F<=f) una cola	0,4313	
Valor crítico para F (una cola)	0,1078	

Nota: Elaboración propia

De esta forma, es posible evidenciar cómo los resultados obtenidos en la Prueba F vienen a afectar, en cierta medida, los resultados grupales finales, considerando la ponderación de los colaboradores que no estudian Administración Aduanera y se encuentran inmersos en la dinámica laboral de un sector que es ajeno a su formación base. Es importante rescatar cómo permean las aproximaciones del Capital Psicológico como la esperanza, en temas del diseño de metas y el Optimismo cuando se establecen expectativas laborales, dado que la relación indicada por F muestra que es válido considerar estas variables como claves en la afectación de los resultados en la Varianza general de la tabla 1.

Por lo tanto, es debido a la carencia de instrumentos actuales para la medición del desempeño, desde una perspectiva integral, que retomen elementos más allá de la calidad documental cuantitativa, que se han dispuesto los estudios preliminares anteriores, conduciendo el cuestionario PCQ 24 y su posterior análisis con los promedios, el Alfa de Cronbach y la Prueba F, de forma que se pueda evidenciar el estado actual de los colaboradores de forma preliminar a la aplicación del modelo de medición del desempeño, liderado por el Capital Psicológico y elementos propios del aprendizaje organizacional, considerando que, además del KPI del Departamento de Documentación, no se cuenta con ningún insumo para la medida de este importante aspecto de la vida personal y laboral de los colaboradores de los demás departamentos de la organización que conforman la muestra.

3.6 Descripción de los procesos actuales de Aprendizaje Individual y Organizacional.

Las dinámicas actuales en la organización, tomando como referencia ambas direcciones (Chiquita Brands y Great White Fleet), cuentan con elementos que permiten comprender la forma en que el conocimiento se ha venido comunicando y transformando, de acuerdo a las particularidades de cada colaborador y su red de contactos internos y externos. En este sentido, los participantes cuentan con diferentes percepciones vinculantes con estos procesos, de los cuales podemos extraer las siguientes comunicaciones personales:

Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de aprendizaje en el que se ha visto envuelto en la organización?

Tabla 5 *Aprendizaje Organizacional, acercamiento personal*

P2	"Acá usted aprende de camino, mientras va trabajando, hay poco tiempo como curva de aprendizaje".
P4	"No hay ni una semana de tiempo para aprender e interiorizar los procesos, todo es muy rápido".
P5	"Hace falta más compromiso de los jefes, más tiempo para los training y para aprender todo el proceso".
P7	"La compañía cuenta con programas para desarrollarse y capacitarse en liderazgo, sin embargo, no es muy completo".
P10	"Existe un proceso establecido para aprender los procesos, pero no hay mucho tiempo de reacción cuando se debe sustituir personal".
P13	"No hay mucho tiempo de reacción, pero sí se puede ir aprendiendo trabajando con los que tienen más experiencia".

Nota: Elaboración propia. Comunicación personal 10 de febrero del 2021.

De acuerdo a lo anterior, los procesos de Aprendizaje Organizacional no cuentan con esquemas adecuados para poder absorber la información, las prácticas y los modelos de forma en que el colaborador se sienta cómodo y pueda aplicar todo lo aprendido en sus puestos de trabajo, sino que generan procesos confusos en los que deben redoblar esfuerzos para no comprometer la operación durante el periodo de curva de aprendizaje.

Ante esto, es importante recalcar que los procesos de aprendizaje, tanto individual como grupal, se encuentran estrictamente ligados entre sí, por lo que al no contar con espacios temporales definidos para asimilar los datos y aplicarlos, se puede comprometer la estimulación del individuo y su capacidad para poder vincular todo lo aprendido a su posición de trabajo. De la misma forma, al no poder desarrollarse de forma individual, se compromete la socialización de la información y del aprendizaje grupal, por lo tanto, no existiría un proceso de aprendizaje organizacional lógico que permita reconocer los puntos de mejora, así como las mejores prácticas.

Por su parte, el acercamiento a estos procesos durante el periodo de pandemia ha permitido a muchas industrias mudar su modelo de negocio, trasladando su operación hacia lo virtual con el teletrabajo como referente. En esta línea, las organizaciones han dispuesto sus recursos, activos y energías en proveer mejores condiciones para los empleados en este contexto. Los colaboradores comentan cómo ha sido este proceso de aprendizaje, a nivel organizacional, en tanto se han visto afectados por la toma de decisiones administrativas con el cambio de modelo:

Entrevistador ¿Se han aplicado mejoras en las condiciones laborales durante el periodo de pandemia por parte de la organización?

Tabla 6 Aprendizaje Organizacional, acercamiento empresarial

P1	“La empresa ha mudado su modelo a uno más abierto, para poder estar en la casa, pero no ha cambiado nada desde el inicio, seguimos con problemas igual”.
P6	“La empresa no ha innovado, pero sí se muestra más abierta”.
P10	“Ahora me permite estar con la familia, creo que sí ha sido un buen cambio”.
P11	“Todo ha seguido igual, más bien ahora cuesta más”.
P16	“No tenemos los insumos para trabajar mejor desde la casa”.
P22	“Es complicado trabajar en el estado actual, pero es mejor que antes”.
P23	“Lamentablemente no han mejorado nuestras condiciones, solo cambiado la forma de trabajar”.

Nota: Elaboración propia. Comunicación personal 2 de febrero del 2021.

Con lo anterior, se pueden retomar aspectos vinculantes al cambio organizacional, de forma que se crea una cadena conceptual y práctica de los aspectos más relevantes de la investigación. En este sentido, el cambio organizacional requiere planeación y una vinculación directa de los colaboradores en el proceso. Si esto no se cumple, por carencias en los sistemas actuales, será alimentado por deficiencias desde la matriz del Capital Psicológico, lo que a su vez afecta al aprendizaje individual y organizacional, por faltas en la articulación de la información y los procesos de quienes toman decisiones, lo cual, puede culminar en la imposibilidad de generar cambios en la organización, en la estructura y la operación. Castañeda (2011), menciona que “para que haya avance en la organización se tiene que lograr la adaptación, pero esto genera temores de pérdida de estatus, estabilidad, tranquilidad y sobre todo la dificultad mental de interpretar todos estos cambios” (p. 24). Ante esto, es importante retomar la capacidad que deben tener las organizaciones para innovar y salir de la zona de confort, para propiciar los mejores espacios de trabajo a sus colaboradores, aun cuando esto genere incomodidad estacionaria durante los momentos de ajuste.

En conclusión, a la luz de los resultados expuestos, se puede apreciar que es necesario realizar esfuerzos a nivel gerencial y administrativo, que permitan reconocer el

estado psicológico actual de los colaboradores, y abordarlo desde diversas perspectivas, siendo la Psicología Positiva una herramienta que viene a identificar variables particulares, basado en los 4 ejes fundamentales anteriormente mencionados. De esta forma se podrán tomar decisiones que beneficien a la organización y mejore el flujo de información de forma interna en el departamento. Asimismo, les permite a los colaboradores conocerse a sí mismos y al grupo al que pertenecen, desarrollando mejores estrategias y alternativas ante potenciales obstáculos. Esto, además, permite reconocer líderes y oportunidades de mejora en el departamento, lo que vendrá a dar a la organización valor y ventaja competitiva sobre la competencia, conforme los procesos de renacimiento y evaluación internos que se logren vincular según sea conveniente. Por tanto, se realiza la siguiente propuesta desarrollada en el capítulo 4 de este documento.

Capítulo 4: Propuesta para la medición del desempeño y desarrollo

A partir de la evidencia presentada en el capítulo anterior es posible encontrar espacios para la mejora continua de los colaboradores, tanto en su experiencia dentro de la organización como en diversos espacios que tendrán un impacto en su vida diaria. En este sentido, se busca aplicar una herramienta que permita elevar los niveles de satisfacción de los colaboradores, lo que, a su vez, tendrá como fin último el mejoramiento del desempeño dentro de la organización.

Ante esto, el objetivo de la investigación propone desarrollar un modelo que permita reconocer las variables que afectan el desempeño de los colaboradores de un departamento u organización, abordándolo desde una perspectiva psicológica, tomando en consideración la corriente positiva desarrollada desde el Capital Psicológico. Aunado a esto, el reconocimiento de elementos particulares de los procesos actuales de aprendizaje organizacional, dentro del periodo de pandemia, serán un factor que vendrá a complementar el estado de la organización y permitirá reconocer elementos para la toma de decisiones organizacionales.

4.1 Justificación

El desarrollo de la presente investigación busca reconocer el impacto obtenido por el desarrollo de las capacidades psicológicas de los colaboradores de una organización, en tanto estos cuentan con un estado psicológico que definirá la forma en que se desenvolverán en la organización, la consecución de objetivos y sus relaciones internas.

De esta forma, un acercamiento positivo podría significar el mejoramiento de una red de empleados que trabajan, se vinculan y desarrollan en un contexto determinado. Así, la organización podrá disponer de mejor forma el talento humano, de acuerdo a las fortalezas de estos y las diferentes oportunidades que se puedan presentar, para el desarrollo eficaz de las tareas.

Desde la Psicología Positiva, se reconocen 4 factores determinantes en el desarrollo del Capital Psicológico: Eficacia, Esperanza, Optimismo y Resiliencia (Luthans, 2010), los cuales funcionarán como pilares fundamentales en el entendimiento

de las relaciones vinculadas de los colaboradores y la organización. Los factores anteriormente mencionados, además, permitirán evaluar el estado actual de los colaboradores de la empresa y su relación con el desempeño y las capacidades de mejora.

En este sentido, se busca influir en las capacidades actuales de los colaboradores del departamento de forma positiva, en el entendimiento de su rol como colaborador y ente social, con capacidades y oportunidades de mejora, para la consecución de objetivos empresariales y en pro de un desarrollo humanista.

Aunado a lo anterior, el reconocimiento de los elementos actuales que componen los procesos de aprendizaje organizacional serán una oportunidad de generar valor a la empresa, dada la importancia de un buen ejercicio del rol de los colaboradores del departamento, en tanto su trabajo cuenta con implicaciones directas en otras áreas de la empresa.

Entonces, se debe analizar de forma estratégica cómo los procesos actuales de aprendizaje organizacional se han desarrollado y en qué medida se pueden mejorar y establecer para que el rendimiento y la satisfacción laboral aumenten.

No se puede dejar de lado que el contexto actual permite un análisis particular de los resultados obtenidos en el acercamiento a este concepto. Los modelos de aprendizaje organizacional durante una pandemia pueden ofrecer información de mucho valor, en tanto los modelos actuales han debido variar para ajustarse a un momento histórico específico, que afecta y se involucra de formas muy diversas en todas las empresas del mundo. La generación del conocimiento, la apropiación de este y su aplicación tendrá efectos variables entre contextos sociales y económicos determinados, por lo que su análisis, en este momento, podrá generar conocimiento científico que permitirá evaluar estos procesos en momentos particulares de la historia.

Tomando en cuenta lo anterior, el reconocimiento del estado psicológico actual de los colaboradores, así como el entendimiento de sus cotidianidades y relaciones en el desempeño de sus labores y vida personal, puede permitir a la empresa encontrar puntos clave de mejora, validados por metodologías propias de la psicología y la administración,

para lograr obtener los mejores resultados a nivel departamental y organizacional. El reconocimiento de las capacidades individuales y grupales de quienes conforman parte de la organización, así como sus aptitudes, fortalezas y debilidades, permitirá adelantarse en el proceso de asignación de roles, del reconocimiento de líderes, lo cual podría hacer más efectiva la estrategia organizacional.

Es importante que los líderes de las organizaciones tomen en consideración el desarrollo de sus empleados, no únicamente como parte de una estrategia que busque la consecución de objetivos, sino que también permita generar un estado de satisfacción en estos, en tanto la relación de su estado psicológico podría definir el desarrollo de sus labores, el clima organizacional, la cultural y con ello, los resultados de la empresa en un corto, mediano y largo plazo.

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, la importancia de reconocer los aspectos vinculantes de los procesos que integran y afectan el desempeño dentro de la organización es parte de las tareas que deben ocupar a las jefaturas y a la gerencia. La operación, administración y todas sus partes, encontrarán en sí mismas las opciones para mejorar continuamente sus procesos para competir, presentar iniciativas y posicionarse en el mercado, particularmente en este caso, el mercado de transporte marítimo o naviero.

Debido al alto impacto de la operación en la industria y el mercado centroamericano, tomando en consideración su presencia y operación en países como Estados Unidos, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Guatemala, es importante retomar aspectos que ayuden a mejorar las condiciones que tienen afectación directa sobre los colaboradores que apoyan la operación. El Departamento de Documentación, en particular, se ocupa de desarrollar la documentación para toda la importación y exportación de Centro América, Estados Unidos y Europa.

En este sentido, el gerenciamiento de sus componentes y la evaluación para incorporar metodologías disruptivas y modelos de desarrollo que impulsen su trabajo y potencien sus habilidades son parte de los factores que se buscan en la actualidad por parte de la gerencia y administración de la organización.

En el capítulo 3 se observó el estado actual de los colaboradores desde una perspectiva psicológica, que ha venido a delimitar y condicionar su trabajo dentro de la organización, según se hayan visto expuestos a condiciones particulares por agentes internos de la organización como carga de trabajo, decisiones administrativas y operativas, así como externos, como ha sido la afectación por la pandemia de COVID-19. La participación activa de la supervisión y figuras de liderazgo vendrán a beneficiar el trato con los clientes, mejorando los índices de valor, el ambiente laboral, y tendrá afectación directa sobre los patrones de cultura organizacional.

4.2 Objetivos

La presente investigación busca elaborar un modelo de evaluación del desempeño de los colaboradores de la organización, realizando énfasis en el departamento que cuenta con mayor flujo de trabajadores en Great White Fleet, el Departamento de Documentación, con el propósito de mejorar el desempeño de estos por medio de la aplicación de herramientas de la Psicología Positiva durante el contexto de pandemia de COVID-19.

4.3 Desarrollo de propuesta

El desarrollo del modelo se llevó a cabo mediante 2 fases vinculantes entre sí, una evaluación inicial del estado, detallada en el capítulo 3, en la que se identifican las variables con las que se trabajarán en el modelo de desarrollo, tomando los factores más influyentes y detonantes en el desarrollo de las responsabilidades de los colaboradores que se encuentran dentro y fuera del departamento.

Es debido a la figura organizativa actual de la empresa, con pocos escalones jerárquicos, que la aplicación de las herramientas se realiza sin distinción de acuerdo con los cargos ostentados por los participantes; en este caso particular existen dos figuras de jefatura en la muestra, las cuales llevaron a cabo el proceso sin distinción metodológica. Sus resultados serán valorados según su desempeño bajo el contexto en el que se desenvuelven.

Por otro lado, la segunda fase del modelo se desarrolla en fases enmarcadas por la aplicación de talleres, los cuales, estarán enfocados en fortalecer las 4 bases fundamentales del Capital Psicológico: Esperanza, Optimismo, Resiliencia y Autoeficacia.

Además, se retoma, dentro del desarrollo de los talleres, aspectos vinculantes y herramientas que buscan identificar el proceso actual del aprendizaje organizacional y cómo este se vincula con sus labores dentro de la organización.

4.4 Consideraciones

1. Se realizaron acercamientos con la administración de la organización para triangular la información obtenida durante los talleres y evidenciar el estado actual de los canales de comunicación internos.
2. La aplicación de las herramientas se realiza sin emplear algún agente discriminatorio ni jerárquico.
3. Las proyecciones obtenidas, tanto para el capítulo 4, como aquellas obtenidas por la aplicación del modelo están mediadas por el contexto de salud actual y la emergencia de COVID-19.
4. Todos los resultados se tratan de forma anónima, y su evaluación y sistematización se compartirán con la gerencia y administración para que se establezcan parámetros que permitan un mejor gerenciamiento del talento humano.
5. Se cuenta con la aprobación y visto bueno de los colaboradores para compartir y distribuir la información.
6. Es necesario aplicar el modelo por periodos definidos, que permitan dar seguimiento a las variables que deben potenciarse para el mejoramiento de las condiciones y habilidades de los colaboradores.
7. Se parte del supuesto de que todos los participantes cuentan con la capacidad de liderar y cuentan con las características esenciales para tomar puestos de supervisiones y gerencia.

La propuesta se dirige al mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano, a nivel organizacional y departamental, en el entendido que parte de las estrategias de la compañía se dirigen al mejoramiento de las capacidades individuales y grupales de sus colaboradores para alcanzar los objetivos empresariales.

Los procesos de gestión del talento humano estarán ligados al análisis cuantitativo y cualitativo de los colaboradores de la empresa, en el desarrollo de sus funciones dentro del departamento, tomando en consideración su contexto personal (vida cotidiana, procesos de aprendizaje) así como el contexto laboral y social actual. Lo anterior, detallará herramientas del Capital Psicológico para reconocer las aptitudes y cualidades de los colaboradores para el posterior análisis y buscará oportunidades de potenciamiento. Además, tomará en consideración elementos propios del aprendizaje organizacional para evaluar las practicas propias del departamento y cómo intervenir para el mejoramiento de las mismas.

Por tanto, estos procesos que determinarán el alcance de la investigación estarán ligados a la aplicación de metodologías concretas de capital psicológico y aprendizaje organizacional. A su vez, se debe tomar en consideración que lo procesos actuales evalúan en sus reportes aspectos cuantitativos y no cualitativos, así como también se carece de planes para el desarrollo individual y grupal de los colaboradores, lo que permite contar con un análisis sin precedentes en la empresa, con resultados que podrían ser de valor para evaluar las estrategias actuales aplicadas desde la gerencia.

Ante lo anterior, se podrá contar con información relevante para el análisis del desempeño de los colaboradores, la cual permitirá evaluar de forma preventiva y asertiva los procesos subsiguientes y cómo organizar los recursos y el talento humano.

Asimismo, permitirá conocer la capacidad de desarrollar a los colaboradores en un nivel individual y grupal, en tanto se puedan descubrir líderes, promotores y colaboradores que ayuden en la gestión de los proyectos de la organización y así alcanzar las metas propuestas por la administración.

De esta forma, la organización encontrará una ventana que permitirá alcanzar, de manera más eficiente sus objetivos, logrando el desempeño deseado utilizando herramientas propias de la administración y la Psicología Positiva, que a su vez aprovecha las capacidades del aprendizaje organizacional para evaluar los mejores procesos en el desarrollo de las labores actuales.

Además, la propuesta permite crear un sistema de gestión del talento humano que se puede replicar a otros sectores de la organización, en tanto el mejoramiento del desempeño y el desarrollo de las capacidades individuales y grupales de los colaboradores son parte de los pilares fundamentales de la empresa Chiquita Brands y su naviera Great White Fleet.

La evaluación de lo anterior citado, en el marco de una pandemia, permite estudiar casos particulares en la gestión del talento humano, en donde los recursos dispuestos y las estrategias han debido de ser recientemente ajustadas para alcanzar los objetivos ante contextos adversos, con procesos sociales y económicos convulsos y elementos externos a la organización que afectan el desempeño de sus colaboradores.

Será importante evaluar las limitaciones encontradas en el desarrollo de la propuesta actual, en tanto existen una serie de elementos que han venido a condicionar el desarrollo del proyecto.

Es importante enmarcar que existe un proceso de fluctuación de empleados en el Departamento de Documentación, entendido como un proceso en el cual los empleados pasan a formar parte de otros departamentos debido a las oportunidades de crecimiento y desarrollo interno que ofrece la empresa. Esta cualidad implicará dar seguimiento a quienes sean parte del proyecto y que, durante el proceso, sean movilizados a otra unidad.

En esta línea, el proceso de aplicación de la propuesta contará con seguimientos periódicos con los colaboradores que se hayan movilizad a otro departamento, por lo que se deberá disponer con la aprobación de las jefaturas y direcciones pertinentes en caso de que la aplicación de algún proyecto pueda intervenir en sus funciones. Lo anterior está estrictamente vinculado con la participación de la gerencia en el proyecto y el proceso de acompañamiento y diálogo que se desarrollen durante el periodo de aplicación de la misma.

Conjuntamente, la carencia de herramientas actuales en la organización para la medición del desarrollo de las capacidades individuales y grupales de los colaboradores marcará un punto de partida en el análisis de esta categoría, lo cual no permitirá generar

análisis comparativo de los resultados de la propuesta con la situación actual del departamento.

Debido a esta carencia actual de un esquema comparativo, los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas para la medición del desempeño y desarrollo se deberán presentar acompañados de un análisis estructurado de resultados, en donde se pueda evaluar cada detalle por separado y su relación directa con el proceso de cumplimiento de labores, así como la respuesta que el colaborador tenga en su rendimiento ante la aplicación de estas.

Por otra parte, será de vital importancia contar con el establecimiento de una agenda de espacios para el diálogo sincrónico, debido a la incapacidad de realizar reuniones o talleres para la aplicación de instrumentos durante el contexto actual de pandemia. Esta agenda deberá ser aplicada y previamente discutida con los participantes, quienes tendrán parte de la responsabilidad en que el desarrollo del diálogo permita alcanzar los objetivos del proyecto.

Se establecerán, de forma calendarizada y bajo previa confirmación, sesiones individuales y grupales, según se requiera, con colaboradores clave en el proceso, a los cuales se les deberá dar seguimiento e instrucciones claras durante el proceso de aplicación. Asimismo, se dispondrán de herramientas tecnológicas, tales como Zoom o Teams para gestionar dichas reuniones, aprovechando las herramientas provistas por la compañía y los licenciamientos para llevar a cabo dichos espacios virtuales de forma ininterrumpida.

Sumado a esto, la participación de la gerencia estará siendo verificada de forma periódica, debido a que la propuesta se desarrollará en momentos donde se están dando cambios organizacionales que generan incertidumbre, en los periodos en que se pueda dar un acompañamiento por parte de estos.

Se establecerán, por tanto, periodos de entrega y discusión de resultados con la jefatura y gerencia, en un esfuerzo por contar con el mayor acompañamiento durante el proceso y ofrecer resultados de forma transparente y precisa, de acuerdo a las necesidades de la

operación. Se coordinará con la gerencia para evaluar los mejores lapsos o tiempos de revisión de resultados para gestionar el proyecto en tiempos que permitan la comunicación fluida y coordinada.

Por último, durante la ejecución de la propuesta se llevarán a cabo actividades que implicarán el uso del tiempo extra de los colaboradores para la aplicación de las herramientas, lo que podría condicionar la participación de empleados que no cuenten con la apertura o el tiempo para realizar las actividades planteadas.

Es por ello que se tomará en consideración la información referente a la carga de trabajo suministrada para llevar a cabo las actividades, de forma que no perjudique el desarrollo normal de las funciones y el alcance de los objetivos semanales, por tanto, se estará en constante comunicación con la jefatura para determinar los mejores periodos para la aplicación de las mismas, así como la gestión o distribución del grupo para trabajar el proyecto de forma segmentada.

4.5 Aplicación y Desarrollo de Talleres

De acuerdo a lo planteado, el desarrollo de los talleres está vinculado con las bases fundamentales del Capital Psicológico, por tanto, se detalla el modelo de acercamiento para cada una de ellas según la propuesta de modelo actual.

Tabla 7 Talleres: Cronograma

Fecha	Taller	Medio	Participantes
9/2/2021	1: Presentación	Virtual: Teams	11
10/2/2021	1: Presentación	Virtual: Teams	12
16/2/2021	2: Esperanza	Virtual: Teams	9
22/2/2021	2: Esperanza	Virtual: Teams	14
3/3/2021	3: Resiliencia - Eficacia	Virtual: Teams	16
5/3/2021	3: Resiliencia - Eficacia	Virtual: Teams	7
12/3/2021	4: Optimismo - Aprendizaje Organizacional	Virtual: Teams	23

Nota: Elaboración propia

4.5.1 Esperanza

El desarrollo del taller vinculado a esta variable se desarrolló con la totalidad del grupo, basado en su mayoría por una sesión magistral que buscó proveer a los colaboradores una idea conceptual del modelo desde un nivel general hasta lo particular, sin generar expectativa de la variable particular a trabajar. En este sentido, se elaboró la sesión ofreciendo información general de procesos vinculados a la generación de esperanza, desde la perspectiva de la Psicología Positiva y el Capital Psicológico. Las principales variables a tratar durante esta sesión fueron:

- ✓ Desarrollo de metas
- ✓ Establecimiento de sueños
- ✓ Creación de alternativas
- ✓ Trabajar obstáculos
- ✓ Diseño y planeación estratégica

Tomando lo anterior en consideración, se utilizaron elementos propios del grupo focal durante el desarrollo de los talleres, permitiendo a los participantes debatir y compartir ideas, en un ejercicio de creación de conocimiento y experiencias personales y laborales.

Por parte del moderador se gestionaron herramientas como la creación y establecimiento de objetivos, metas y sueños, la forma en que se llevarán a cabo y los pasos necesarios para alcanzarlos, de forma que los colaboradores puedan crear listas de obstáculos, de requerimientos y estrategias que les permitan gestionar, según sus recursos individuales y grupales, los planes que deseen seguir y los objetivos que busquen cumplir al corto, mediano y largo plazo.

4.5.2 Optimismo

El desarrollo del optimismo se desarrolló utilizando elementos del Focus Group para el proceso de integración de ideas y el reconocimiento de factores a nivel individual y grupal. El desarrollo de la sesión se llevó de la mano con la incorporación de elementos conceptuales que puedan guiar a los colaboradores en la identificación de las variables que afectan directamente su desempeño y las distintas formas en que se realizan acercamientos a estas situaciones. Para este taller se hace énfasis en la construcción y tratamiento de las siguientes variables determinantes:

- ✓ Interpretación de información y eventos
- ✓ Atributos positivos
- ✓ Trabajo individual y grupal
- ✓ Tratamiento de la frase “Vaso medio lleno”
- ✓ Desarrollo de expectativas positivas

Adicionalmente, se desarrollaron escenarios hipotéticos y se trabajaron con el grupo distintas formas de resolver y encontrar soluciones que permiten contar una expectativa positiva dentro del desarrollo de los partícipes en la organización, de forma que se mejoren sus expectativas y su visión y compromiso aumenten.

4.5.3 Aprendizaje Organizacional

El taller vinculado al Aprendizaje Organizacional se llevó a cabo utilizando la metodología de exposición magistral, lo cual permitió a los colaboradores identificar los procesos bajo los cuales se encuentran inmersos, tanto el aprendizaje individual como los procesos de socialización del mismo para convertirse en organizacional y un factor de cambio en las instituciones. Asimismo, se aplicó la herramienta de Focus Group que permite vincular ideas e identificar patrones organizativos.

Adicionalmente, se aplica la prueba de Aprendizaje Organizacional, la cual cuenta con 2 secciones, una estructurada mediante una escala de Likert, la que permite la secuenciación, el análisis cualitativo y, por otro lado, una sección de selección múltiple que permite reconocer elementos significativos de la estructura de aprendizaje en la organización a la cual responden actualmente.

Aunado a lo anterior, se establecieron comunicaciones con la administración para identificar los procesos de desarrollo y de aprendizaje, así como los canales de transmisión de conocimiento e información.

4.5.4 Resiliencia

Para la aplicación del taller de resiliencia se establecieron metodologías similares a las expuesta anteriormente, iniciando con procesos de exposición con metodología magistral. Posteriormente, se gestionó la sesión en forma que se logró transformar en un espacio de discusión o Focus Group, en tanto esto permite reconocer elementos en el discurso de los colaboradores que otras metodologías no permiten. De esta forma, se proveyó información que permitió reconocer de forma individual el proceso actual y las posibles aristas que permiten a los colaboradores abordar sus puntos de mejora de forma periódica, así como permitir reconocer los procesos bajo los cuales se han venido trabajando. Las variables a tratar durante la sesión fueron:

- ✓ Identificación de activos y metas
- ✓ Construcción de activos y metas
- ✓ Formas de trabajar con el riesgo
- ✓ Metodologías para lidiar con el riesgo

✓ Cómo trabajar procesos de influencia

En este apartado los talleres recuperan elementos de los procesos anteriores y se busca que, mediante la experiencia, se trabajen discusiones que permitan reconocer la forma en que se procesa el cambio de forma individual y grupal.

Este taller vino a ser acompañado de la aplicación de la herramienta de evaluación de resiliencia “Test de Evaluación de Resiliencia del instituto Americano de Investigación y Evaluación.” Este nos permite detectar a las personas que cuentan con niveles de reacción superiores ante la adversidad, asimismo, permite reconocer líderes y colaboradores que pueden funcionar como bases ante procesos de cambio y nuevos retos. De forma que su identificación es una herramienta de valor para la administración, ya que permiten colaborar como guía, soporte y tendrán participación activa de los procesos y proyectos de la compañía durante situaciones difíciles. Los resultados obtenidos serán presentados en la sección: análisis de resultados.

4.5.5 Autoeficacia

El desarrollo del taller vinculado a la autoeficacia, eficacia o también llamado como confianza, se llevó a cabo en dos fases: la primera, determinada por una presentación magistral que buscó conceptualizar las bases teóricas fundamentales del capital psicológico y los elementos más influyentes para el desarrollo del optimismo como variable determinante dentro de este modelo. La segunda parte estuvo vinculada al desarrollo de actividades que permiten la socialización de ideas y experiencias, así como el debate. En este taller se definen aspectos vinculados a:

- ✓ Experiencias de éxito
- ✓ Influencia sobre los demás colaboradores
- ✓ Persuasión
- ✓ Feedback (positivo y negativo)

En este escenario se utilizaron herramientas y actividades que permitieron el reconocimiento de sus experiencias y las posturas que se han tomado para resolver situaciones particulares y casos específicos de éxito y casos en los que se pueden efectuar procesos de mejora continua. El moderador se ocupó de la gestión y estructuración de las

actividades que permitieron reconocer los elementos anteriormente descritos, de forma que se lograron detectar espacios de reflexión y autogestión.

Adicionalmente, este taller incorporó una herramienta adicional, la PCQ 12, la cual vino a aplicarse a terceros, lo que permitió triangular la información obtenida por el PCQ 24 aplicado de forma inicial o en primera fase, y el PCQ 24 aplicado al final los talleres con el objetivo de evaluar cambios en los resultados. Por tanto, encontraremos 3 resultados, la prueba preliminar o *test* inicial, el *retest* al finalizar el proceso de talleres y el PCQ 12 aplicado por un tercero.

4.6 Análisis de resultados

De acuerdo con la distribución anterior, entorno a la aplicación de los diferentes talleres y las estrategias abordadas en cada uno, se describen a continuación los resultados obtenidos para cada eje del Capital Psicológico, así como para el aprendizaje organizacional, según la implementación del modelo basado en la psicología positiva.

4.6.1 Autoeficacia

Según la aproximación del test inicial, los niveles de Autoeficacia o Confianza dentro de la organización se encontraban en un punto alto, siendo la base o eje con mejor resultado, de acuerdo con la evaluación general, con 4,88 puntos sobre el promedio de los colaboradores, con una Varianza del 0,28 la cual indica un punto medio conforme la variable y el grupo de estudio.

Ahora bien, los índices de Confianza, vinculados a la motivación de los colaboradores a su sentido de éxito y la forma en que gerencian sus decisiones en la organización en busca de las metas organizaciones y personales, se ubica con un promedio de 5,26, la cual cuenta con una reducción de la Varianza al 0,22. Este resultado es positivo, en tanto la eficacia tuvo un impacto desde la aplicación de los talleres.

De tal forma, encontramos niveles de Varianza que demuestran el impacto diferenciado entre colaboradores:

Tabla 8 *Varianza Autoeficacia*

Colaborador	Test	Pretest	Varianza
P9	4,50	5,67	0,68
P10	5,83	4,83	0,50
P11	5,33	5,33	0,00
P21	5,67	5,67	0,00
P23	6,00	4,83	0,68

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con el cuadro anterior, vemos cómo existe afectación en los niveles de Autoeficacia de la mayoría de los colaboradores en donde 21 de ellos reflejaron un cambio bidireccional (positivo o negativo) y únicamente 2 no reflejaron cambios con respecto a la prueba anterior. Es posible reconocer valores especiales, que cuentan con importantes niveles de cambio, a partir de la aplicación de los instrumentos y su respuesta en la organización a partir de la experiencia del taller, tal es el caso de P9, P10 y P23, los cuales cuentan con Varianza en sus resultados en 0,68, 0,50 y 0,68 respectivamente.

No obstante, los valores de cambio de P9 se deben evaluar a la inversa dado que su nivel de esperanza se ha venido a influenciar de forma negativa durante el proceso, por tanto, la gerencia deberá tener contacto directo con el colaborador para evaluar su contexto actual y las razones que puedan estar generando una afectación en esta variable durante el periodo de prueba. Por otra parte, es posible observar resultados que no han tenido ningún tipo de afectación, tal es el caso de P11 y P21, los cuales serán focos de atención debido a la dificultad por generar cambios positivos. La gerencia deberá analizar si existe resistencia al cambio.

Es este sentido, es importante retomar que la Varianza numérica viene a significar un cambio importante a nivel de interpretación cualitativa de las normas o estructuras mentales que se han visto influenciadas en este apartado, debido a que el modelo viene a intervenir la secuencia actual determinada por su comportamiento y los elementos que se han visto condicionados con el tiempo y que se han logrado adaptar a un nuevo paradigma.

En esta línea, se reconoce, por la generalidad de la aplicación del modelo de evaluación, que los colaboradores podrán ser capaces de reestructurar sus modelos mentales, analizar a fondo los aspectos condicionantes de sus vidas y valorar las metas, los objetivos y los obstáculos que se encontrarán en el quehacer diario, asimismo en sus organizaciones, al realizar mediciones reales y optimistas según corresponda para cada colaborador.

4.6.2 Esperanza

La Esperanza ha sido un factor de cambio importante, tomando como referencia los resultados del *pretest*, el cual indica una media según la cual el PCQ24 de 4,65 con una Varianza importante de 0,55, hace a este es el factor más variable de todos los ejes del Capital Psicológico que se trabajaron durante la aplicación del modelo de evaluación del desempeño.

A partir de la información anterior, se ha determinado que el nuevo promedio del optimismo es de 5,10 con una Varianza del 0,25. Lo anterior permite reconocer como se ha reducido a la mitad la Varianza en relación con el *pretest* y el impacto que ha venido a tener la aplicación del modelo en este eje.

Tabla 9 Varianza Esperanza

Colaborador	Test	Pretest	Varianza
P1	6,00	5,00	0,50
P2	3,50	2,33	0,68
P4	4,67	3,33	0,89
P8	5,33	4,17	0,68
P14	5,33	4,00	0,89
P18	5,67	4,33	0,89

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la información anterior es posible notar el impacto que ha tenido la aplicación de los talleres vinculados al fortalecimiento de las capacidades alrededor de la esperanza, de forma que es posible cualitativamente, aproximarse a cambios relacionados con las capacidades personales y la forma en que reaccionamos en determinadas situaciones, según esté al alcance del colaborador, influenciado por factores personales o externos.

En este sentido, vemos cómo la Varianza se presenta de forma positiva para todos los casos en P1, P2, P4, P8, P15 y P18, con niveles que van del 0,5 al 0,89, lo cual determina la importancia de invertir recursos desde la administración para ayudar a mejorar la visión de los colaboradores que enfrentan diversas situaciones en el desarrollo de sus funciones, así como en su vida diaria. El mejoramiento de sus niveles de Esperanza optimizará su rendimiento, a la vez que esto es parte del proceso sistemático de evaluación de los empleados.

4.6.3 Resiliencia

Por su parte, el taller de Resiliencia generó un impacto positivo a los colaboradores, los cuales habían determinado su media según el *pretest* de 4,50, siendo este el segundo eje más bajo según las bases del Capital Psicológico, el cual contó con una Varianza de 0,14, volviéndose esta la más baja de todos los ejes.

En este sentido, los resultados obtenidos a raíz de la aplicación del modelo proporcionan una media de 4,64, mientras que su Varianza se ubica en 0,09, lo cual la mantiene en el menor agente de cambio del modelo basado en el Capital Psicológico. Estos resultados resultan optimistas, en tanto es posible generar cambios aun a pequeña escala en variables como la resiliencia, la cual vendrá a tener una afectación directa en el quehacer diario en la organización.

Tabla 10 *Varianza Resiliencia*

Colaborador	Test	Pretest	Varianza
P1	4,83	3,67	0,68
P4	5,00	4,17	0,35
P11	4,33	5,17	0,35
P16	4,83	4,17	0,22

Nota: Elaboración propia

Por tanto, podemos observar, según la tabla 9, cómo el efecto de la aplicación del taller fue positivo en la mayoría de cambios con respecto a la Varianza, a excepción de P11, quien mostró una caída en su nivel de resiliencia según el *pretest* realizado en la primera etapa. Esta afectación negativa requiere un acercamiento por parte de la gerencia para determinar los posibles procesos que puedan estar afectando la visión del empleado durante el contexto actual.

Por otro lado, acorde a los resultados generales, la exposición a temas relacionados con la capacidad de recuperación y de afrontar la adversidad, así como la forma en que podemos enfrentar conflictos a nivel organizacional y personal, cuentan con niveles de mejora, lo cual afectará de forma positiva la relación que tendrá el colaborador con su trabajo; ello se traduce a nuevos niveles de valor para el cliente y mayores facilidades para la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Por ello, el test de resiliencia realizado durante esta etapa del modelo, permitió evaluar a una serie de colaboradores, los cuales contaban con altos niveles según el PCQ dentro del esquema de capital psicológico, así como aquellos que mostraban un nivel menor que el promedio. Seguido se describen los resultados de la herramienta:

Tabla 11 Test de Resiliencia

Colaborador	Puntuación
P3	6,32
P5	6,4
P6	6,24
P7	5,68

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la información anterior, podemos ubicar a 4 colaboradores que cuentan con niveles altos de resiliencia, según el instrumento aplicado, quienes cuentan con atributos para liderar y guiar al grupo de acuerdo con sus habilidades.

Es importante recalcar que, de acuerdo a la muestra, existen 2 colaboradores que cuentan con posición de liderazgo o diferenciación jerárquica en la organización, sin embargo, dentro de los resultados obtenidos, P7 es el único colaborador que tiene esta condición y se aprecia en la tabla con el puntaje menor entre los líderes identificables por su nivel de resiliencia. En otras palabras, existen 3 colaboradores con un nivel de resiliencia más alto que los líderes actuales de la organización. Esto permitirá evaluar qué oportunidades se pueden dar a estos colaboradores y en qué forma estos vendrían a influir de forma positiva al grupo y la organización, permitiéndose fungir como bases y guías durante procesos de transición y cambios; mientras, un líder actual de la organización no cuenta con los niveles óptimos de resiliencia.

4.6.4 Optimismo

Por su parte, el desarrollo de los talleres enfocados en el eje del Optimismo ha permitido mejorar el promedio que se mostraba como el más bajo según el *pretest*. De esta forma se evidencia un promedio de 4,03 con una Varianza de 0,18. No obstante, posterior a la ejecución de los talleres, estos resultados lograron una mejoría; su promedio pasa a 4,18 con una Varianza de 0,13, lo cual es un avance positivo en el desarrollo de la variable, debido a su importante afectación en el esquema laboral según se ha indicado anteriormente. En este aspecto es importante reconocer que, a pesar de su mejoría con

respecto a los resultados anteriores, el optimismo es el factor que más se debe trabajar en la organización en este momento, dado su bajo promedio respecto a sus pares en el modelo proyectado por el Capital Psicológico.

Tabla 12 *Varianza de Optimismo*

Colaborador	Test	Pretest	Varianza
P1	4,50	4,50	0,00
P4	3,83	3,17	0,22
P5	4,67	4,67	0,00
P6	4,33	3,50	0,35
P7	3,67	3,67	0,00
P13	3,50	4,83	0,89
P14	3,83	3,83	0,00
P16	4,83	4,00	0,35
P17	4,50	3,50	0,50
P20	4,17	4,17	0,00
P21	4,17	3,33	0,35
P22	4,83	3,83	0,50

Nota: Elaboración propia

En este escenario es observable cómo existen Varianza de importancia de hasta 0,89 para P13 lo cual indica el buen resultado de la aplicación de los talleres y los acercamientos raizados en estos, así como otros resultados menores como 0,22 para P4, el cual es igualmente un muy buen avance, tomando en consideración que el proceso de aprendizaje, recepción y asimilación de la información trabaja de formas muy distintas según el colaborador y su complejidad como persona, sin embargo, existe una cantidad significativa de colaboradores que no percibieron cambios posteriores a la aplicación de

los talleres, 5 en total. No obstante, es importante resaltar que los niveles de optimismo aumentan y en casos particulares se mantienen, pero no disminuye.

El optimismo viene a determinar el nivel de confianza que existe en el uso de las habilidades personales para resolver problemas y actuar con convicción en las organizaciones. El mejoramiento de este eje permitirá a la organización motivar a los colaboradores, permitiendo así conocer la forma en que sus capacidades se adaptan a los requerimientos de la gerencia. Asimismo, permite el aprovechamiento de las capacidades personales, sus habilidad blandas y duras y la ejecución de tareas de forma individual y grupal.

4.7 Valoración General

De acuerdo con los resultados obtenidos por la aplicación del PCQ24 en el *pretest*, su aplicación posterior al desarrollo de los talleres, así como la evaluación por terceros, podemos observar un cambio importante en los valores que vienen a determinar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, así como los factores que de forma individual vienen a significar a la organización y la forma en que se resuelven problemas y situaciones importantes en la industria marítima, reconociendo a Great White Fleet como una de las navieras más importante en América Latina, particularmente reconocida por el movimiento de banano de su empresa madre, Chiquita Brands.

A continuación, vemos la Varianza general de PCQ 24 en su *pretest* y test final:

Tabla 13 Varianza de PCQ 24

PCQ 24				
Eje	Autoeficacia	Esperanza	Resiliencia	Optimismo
Test	5,26	5,10	4,64	4,18
Pretest	4,88	4,65	4,50	4,03
Varianza	0,07	0,10	0,01	0,01

Nota: Elaboración propia

Siguiendo la misma dinámica, vemos cómo los cambios más importantes se encuentran para los ejes de Esperanza y Autoeficacia, con cambios de 0,10 y 0,07 respectivamente, los cuales cuentan con los niveles más altos en relación con el promedio de los colaboradores en estos apartados. La influencia e impacto de los talleres realizados han venido a afectar de forma directa ambos ejes, permitiendo una mejora sustancial en su percepción y visión relacionada con el futuro y la persecución de objetivos internos y externos.

Por otra parte, la Resiliencia y el Optimismo son los dos ejes que más se deben trabajar desde la esfera gerencial y administrativa. Queda en evidencia que se requiere mayor guía y seguimiento a temas vinculados con las habilidades actuales de los colaboradores y cómo afectan las situaciones externas a los colaboradores de la empresa. De la misma forma, mediante su medición en Resiliencia podemos ver que existe una oportunidad para gerenciar mejor las decisiones y los factores de cambio, asimismo, esto permitirá reevaluar a los líderes actuales y su participación activa en la organización. De la misma forma, existe un beneficio intrínseco, en tanto se podrá contar con nuevos líderes y con personal de impacto.

Así, la aplicación de la prueba PCQ 12 nos permite triangular la información desde un nivel que permite evaluar la percepción del equipo con respecto a sus compañeros colaboradores de la organización, por tanto, encontramos la siguiente distribución:

Tabla 14 Resultados Generales

	PCQ 24	PCQ 12	PCQ 24 <i>Pretest</i>	Varianza 1	Varianza 2
P1	5,21	4,83	4,46	0,07	0,28
P2	4,25	5,08	3,42	0,35	0,35
P3	4,58	4,67	4,71	0,00	0,01
P4	4,67	4,92	3,75	0,03	0,42
P5	5,13	5,33	5,04	0,02	0,00
P6	4,67	4,50	4,54	0,01	0,01
P7	4,58	5,33	4,54	0,28	0,00
P8	4,83	5,33	4,46	0,13	0,07
P9	4,38	3,75	4,75	0,20	0,07
P10	4,83	5,17	4,50	0,06	0,06
P11	4,88	5,42	4,83	0,15	0,00
P12	4,83	5,25	4,42	0,09	0,09
P13	4,63	5,33	4,79	0,25	0,01
P14	4,50	4,67	4,00	0,01	0,13
P15	4,71	4,50	4,83	0,02	0,01
P16	5,08	4,75	4,50	0,06	0,17
P17	4,83	4,92	4,83	0,00	0,00
P18	5,04	5,25	4,38	0,02	0,22
P19	5,00	4,83	4,63	0,01	0,07
P20	4,88	4,67	4,67	0,02	0,02
P21	5,21	5,33	4,71	0,01	0,13
P22	4,71	4,50	4,50	0,02	0,02

P23	5,04	5,00	4,58	0,00	0,11
------------	------	------	------	------	-------------

Nota: Elaboración propia

- Varianza 1: PCQ 24 / PCQ 12
- Varianza 2: PCQ 24 / PCQ 24 *Pretest*

De acuerdo a lo anterior, es posible observar cómo, según la aplicación de la herramienta PCQ 12, existe un reconocimiento por parte de terceros al rol que juegan ciertos colaboradores en la organización, por parte de sus habilidades y la forma en que se vinculan a los procesos. Es posible evidenciar a P2, P3, P4, P5, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P14, P17, P18 y P21 como líderes, acorde a las apreciaciones externas, lo que los posiciona como elementos a tomar en consideración para la toma de decisiones y se puedan evaluar y distribuir de forma estratégica.

Por otra parte, encontramos importantes niveles de Varianza 1 en P2, P7 y P13, los cuales han sido considerados por el equipo como pares fundamentales, sin embargo, sus resultados individuales indican que el colaborador no utiliza todo su potencial, de acuerdo con sus atributos y habilidades.

Adicionalmente, los resultados obtenidos posterior al proceso de talleres según lo descrito anteriormente permiten reconocer las figuras a las que se vieron mayormente condicionadas. Estas se aprecian en la columna Varianza 2, y detallan a P1, P2, P4, P14, P16, P18, P21 y P23 como los colaboradores con mayores cambios en su estado de Capital Psicológico, todos ellos por vertiente positiva en la generalidad de la aplicación de la prueba.

Además de lo anterior, es importante reconocer que el Alfa de Cronbach para la aplicación del PCQ 24 final mantuvo los niveles deseados, alcanzando el nivel de 0,7:

Tabla 15 Alfa de Cronbach Prueba PCQ 24

Items PCQ	K(k-1)	Varianza Total	Suma Varianza	Cronbach Alfa
24	1,04	37,74	12,43	0,70

Nota: Elaboración propia

Lo anterior permite reconocer la aceptabilidad y la confianza de la prueba en sus ítems y la relación existente entre ellos para llevar a cabo la prueba PCQ 24 y utilizarla como base estadística para el mejoramiento del rendimiento de los colaboradores, siendo así la base del modelo actual. Su variación se encuentra en 0,04 puntos de acuerdo a la medición preliminar, lo cual refleja que su índice continuó dentro del rango de aceptabilidad de la prueba.

4.7.1 Evaluación de variables: Prueba F

Adicional al análisis anterior, vinculado a los resultados y Varianza obtenidas por la aplicación de las pruebas PCQ y la gestión de los talleres, se establecen los siguientes análisis de variables, en tanto la Varianza de la Prueba F de dos muestras no presente si la variable es condicionante en los resultados obtenidos, o si, por el contrario, los resultados obtenidos no vinculan dichas variables y son libres según corresponda.

Por tanto, se realiza la Prueba de F a las variables: Género, Carrera y Departamento, ya que esto permitirá evidenciar si los patrones de cambio se deben a algún componente particular en el espectro de la presente investigación.

Tabla 16 Prueba F Género 2

Prueba F para Varianzas de dos muestras	<i>Promedio M</i>	<i>Promedio F</i>
Varianza	0,30	0,21
Observaciones	4	4
Grados de libertad	3	3
F	1,4148	
P(F<=f) una cola	0,3912	
Valor crítico para F (una cola)	9,2766	

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, y dados los resultados de la Prueba F, la diferencia entre la Varianza para cada variable en género masculino (M) o femenino (F) no se considera dependiente, en tanto el valor de F no excede el valor crítico. Por lo tanto, no

existe una relación entre el género y la variabilidad de los resultados en el test desarrollado posterior a la aplicación de los talleres.

Entonces, es observable cómo la aplicación del modelo actual redujo las diferencias encontradas en la tabla 4, la cual indicaba una relación directa entre los resultados obtenidos de acuerdo con su carrera base. En este nuevo panorama, la prueba indica que el factor Carrera ya no es un condicionante de los resultados, según el valor de F y su valor crítico.

Tabla 17 Prueba F Carrera 2

Prueba F para Varianzas de dos muestras	Promedio Aduanas	Promedio Otros
Varianza	0,26	0,24
Observaciones	4	4
Grados de libertad	3	3
F	1,0765	
P(F<=f) una cola	0,4766	
Valor crítico para F (una cola)	9,2766	

Nota: Elaboración propia

Además, vemos la importancia de la aplicación del modelo en ambientes laborales que incorporan múltiples carreras, en tanto es posible nivelar los niveles de Optimismo y Esperanza dentro de la industria, factores fundamentales en tanto se debe considerar su afectación en el sector marítimo, particularmente el sector de logística y transporte.

Por último, la evaluación de Varianza y la Prueba F realizadas para determinar la dependencia de la variable Departamento muestra que no son determinantes los resultados obtenidos en relación con el departamento al cual se pertenece, en tanto el proceso liderado por los talleres han logrado desestimar la carrera base como un factor concluyente en el nivel de Capital Psicológico de los colaboradores.

Tabla 18 Prueba F Departamento

Prueba F para Varianzas de dos muestras	Promedio Doc Team	Promedio Otro
Varianza	0,18	0,32
Observaciones	4	4
Grados de libertad	3	3
F	0,5843	
P(F<=f) una cola	0,3349	
Valor crítico para F (una cola)	0,1078	

Nota: Elaboración propia

Por ende, es posible evidenciar cómo el factor Departamento aún es un elemento a considerar, dado que el valor de F excede su valor crítico, por lo que es importante mantener las consideraciones a realizar según su área específica en tanto cada una de ellas cuenta con una serie de retos y condicionantes que hacen único su espacio laboral.

Por tanto, estas medidas nos ayudan a valorar las aproximaciones que se deben realizar, así como las distribuciones generalizadas que permiten conocer resultados pertinentes al desempeño de los colaboradores. La Prueba F nos provee información de relevancia de acuerdo a los cambios encontrados por la aplicación de talleres y su influencia en los resultados generales obtenidos. En tanto se crean dependencias y otras se diluyen por la homogenización de la prueba, potenciando los ejes del Capital Psicológico y con ellos las habilidades de los colaboradores que han participado.

En resumen, es posible evidenciar los niveles de mejoramiento para todos los ejes del Capital Psicológico, al encontrar en ellos los elementos necesarios para homogenizar la muestra y dictar mejores estrategias que permiten a los colaboradores generar lazos de confianza con la organización, con sus habilidades y a generar estrategias que permitan alcanzar las metas personales y organizacionales utilizando y gestionando los recursos individuales y grupales de acuerdo a sus capacidades. Además, el reconocimiento de

figuras líderes permite a la organización gestionar de mejor forma el recurso humano y permitirá dar oportunidades a colaboradores que no se han identificado en el pasado como promesas en la industria.

Por tanto, la aplicación de los elementos anteriormente citados ha permitido homogenizar los niveles de Optimismo, Esperanza, Resiliencia y Eficacia, los cuales, según las variables de Género, Carrera y Departamento mostraban resultados diferenciados entre los diferentes grupos. Entonces, el modelo actual ha concedido estabilizar los niveles del Capital Psicológico y mejorar, en la mayoría de los casos, los márgenes y Varianza encontrados de forma preliminar y al final del proceso.

Lo anterior resulta de importancia, ya que permite a la administración y gerencia administrar a los colaboradores e identificar oportunidades de mejora al interior de los departamentos, desde el potenciamiento de la estructura psicológica individual y grupal.

4.8 Aprendizaje Organizacional

El acercamiento al Aprendizaje Organizacional se ha retomado según lo planteado en los talleres, obteniendo información valiosa según lo percibido por los colaboradores dentro de la organización, al tomar en consideración factores de cambio cultural, el clima organizacional y los diferentes elementos que componen una organización como Great White Fleet.

Por lo tanto, se analizarán los elementos que juegan parte fundamental del aprendizaje individual y organizacional, de acuerdo al instrumento de medición de Aprendizaje Organizacional (Ver Anexo 5).

4.8.1 Diálogo

Los colaboradores cuentan con herramientas que permiten reconocer una serie de aspectos vinculados a la cotidianidad y los mecanismos de comunicación con clientes, con compañeros de trabajo y externos de la compañía. En este caso particular el perpetuo ejercicio del diálogo dentro de las organizaciones es considerado como el factor que permite mantener equilibrio y en constante flujo los procesos llevados a cabo estas, sin embargo, no se considera esta variable como un punto alto en el desarrollo de actividades que permiten la creación de conocimiento.

4.8.2 Estudio de Casos

Se considera al Estudio de Casos como una herramienta fundamental para detectar problemas, asimismo, este permite a los colaboradores adquirir las habilidades requeridas para dar respuesta a situaciones particulares en el quehacer diario.

4.8.3 Tecnología de la Información

El acceso a TI habilita procesos de socialización del conocimiento de acuerdo a la percepción de los colaboradores, su disposición y facilidades son parte fundamental de la arquitectura que compone los procesos de aprendizaje, siempre y cuando exista disponibilidad.

4.8.4 Comunidades de Práctica

El desarrollo de actividades y grupos que permitan compartir experiencias y conocimiento es primordial para el desarrollo constante de los colaboradores, así como contar con la oportunidad de diversificar los roles de forma interna en los departamentos, para permitir la rotación de conocimiento y ampliar las posibilidades de gestionar procesos adicionales.

4.8.5 Aprendizaje por medio de la acción

Los colaboradores rescatan los proyectos y la forma en que se gestiona el conocimiento a lo interno de los departamentos, no obstante, se considera que existe una deficiencia de atención de los supervisores y la gerencia alrededor de los procesos que llevan a cabo desde la operación del Centro de Documentación, así como en los demás departamentos presentados anteriormente.

4.8.6 ¿Cómo aprende la gente?

Se considera, por otra parte, que el conocimiento se adquiere en el departamento mediante el tratamiento de casos prácticos y el contacto directo con la cotidianidad, no así en conferencia o talleres especializados.

4.8.7 Trabajo en equipo

Por su parte, contar con espacios para trabajar y desarrollarse en equipo permite crear conocimiento y mejorar las habilidades individuales y grupales para la solución de casos, estimulando a sus miembros y permitiendo la socialización de ideas e intereses.

4.8.8 Barreras de aprendizaje y cambio

Los colaboradores detallan que se debe trabajar de forma preventiva, alimentando buenas prácticas para mejorar el clima organizacional, de la misma manera, al contar con los accesos a la información se pueden generar procesos de cambio y eliminar barreras internas, lo cual beneficia a la organización, en tanto la operación cuenta con un flujo constante de información y estrategias entre las partes que la componen.

4.8.9 Cultura de apoyo al aprendizaje y el cambio

Se considera a Great White Fleet como una organización que permite y moviliza procesos de aprendizaje organizacional, por su influencia directa sobre los individuos, de la misma forma, la socialización de información permite resolver situaciones difíciles, vencer obstáculos y crecer dentro y fuera de la organización.

4.8.10 El aprendizaje como factor de cambio

Se considera al aprendizaje como un determinante de la capacidad organizacional para alcanzar el éxito, por lo tanto, se considera que es meritorio que se realicen intervenciones periódicas para potenciar la información y el impacto directo sobre la operación, sobre la cultura organizacional y su efecto como agente de cambio.

Por otro lado, posterior al ensayo generado a partir de las variables anteriores, los colaboradores desarrollan la siguiente valoración a partir de consideraciones estipuladas en formato de selección única.

4.8.11 ¿Cuándo se aprende?

Principalmente en los procesos de construcción de conocimiento mediante el tratamiento de casos que permiten el ensayo de escenarios y la resolución de errores vinculados a ellos.

4.8.12 ¿La organización aprende?

De acuerdo con la media, la organización aprende de acuerdo a las situaciones y presiones bajo las cuales se encuentre sometida en un momento específico, ya sean por factores externos, como la presencia de una pandemia como el COVID-19, así como cuando se comparte el conocimiento y se desarrolla el individual.

4.8.13 El aprendizaje como enfoque

De acuerdo con las apreciaciones, los colaboradores mantendrán el aprendizaje continuo siempre y cuando este condicione su meta profesional, tomando en consideración la posibilidad de permanecer en la industria y sea renovado con el tiempo.

4.8.14 ¿De dónde provienen los cambios en los departamentos?

El conocimiento, en los términos actuales, es creado de acuerdo a experiencias por parte de los individuos y compañeros de la organización, adicional al deseo de incorporar nuevos elementos y facilidades al equipo de trabajo.

4.8.15 Tipos de interacciones entre individuos en la organización

Se desarrollan de acuerdo a la organización departamental, el conocimiento y los procesos de aprendizaje se gestionan desde lo interno de cada grupo y se socializa, lo que permite que los demás grupos adquieran nuevos patrones y estrategias para el cumplimiento de sus funciones, esto, además, gracias al orden preestablecido por la administración y gerencia.

4.9 Herramientas para la gestión del conocimiento y aprendizaje Organizacional

Aunado a las apreciaciones anteriores y en busca de reconocer los procesos de accesibilidad internos al conocimiento y la generación de procesos de aprendizaje, se gestiona la comunicación personal con M. Morales, Supervisora del Departamento de

Relaciones de trabajo para Latinoamérica y el Caribe, de forma que se puedan evidenciar los procesos actuales.

Tabla 19 Oportunidades de crecimiento y generación de conocimiento

<p>¿Existen cursos orientados al desarrollo laboral de los empleados?</p>	<p>Sí, cada área tiene un plan de acuerdo a las habilidades que se necesitan de acuerdo a su negocio, por ejemplo: calidad, buenas prácticas agrícolas, manejo de agroquímicos, salud y seguridad ocupacional, etc.</p>
<p>¿Existen programas organizacionales articulados con los diferentes departamentos para el desarrollo de los empleados?</p>	<p>Sí, de momento existen 3 programas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo educativo formal, que se utiliza para terminar carreras universitarias afines al negocio, cursos de inglés para los empleados que requieren levantar esa barrera idiomática para su desarrollo interno, o certificaciones en donde la organización requiere tener colaboradores actualizados. 2. Capacitaciones internas: son esfuerzos que realiza a nivel interno cada gerencia para actualizar en temas relacionados con las prácticas generales de la compañía y al mismo tiempo las habilidades blandas necesarias para tener mejores resultados. 3. Programa de <i>Trainee</i>: enfocado directamente a estudiantes de la carrera de Agronomía que ingresan a la compañía y llevan todo un proceso de entrenamiento en prácticas agrícolas para tomar

	posiciones de liderazgo. Es un programa a nivel regional (Guatemala – Honduras – Costa Rica – Panamá).
¿Existen capacitaciones para el desarrollo de líderes en la organización?	Sí, existe el programa “Herramientas para líderes”, es un programa basado en habilidades blandas, pues muchos de nuestros líderes son muy buenos a nivel técnico, pero no manejan situaciones de personal que requieren comunicación asertiva, negociación, manejo de conflictos, etc. Es un programa regional enfocado en líderes y futuros líderes.
¿De qué forma se promueven estos programas, cursos o capacitaciones a nivel organizacional?	En su mayoría es por evaluación de las tareas individuales, así como los planes que tiene la organización para estos colaboradores.
¿Cada cuánto tiempo se realizan?	Se realizan de manera semestral o cuando la organización lo requiera.

Nota: Elaboración propia. Comunicación propia 22 de febrero del 2021.

A partir de lo anterior y de la circulación de la información que respecta a las posibilidades internas, los colaboradores reconocen en poca medida o nula con respecto a los programas presentados por la administración. Se evidencia una ruptura en la comunicación y los medios utilizados, mayoritariamente correo electrónico, donde no posicionan la información en todos los niveles de la organización, lo que permite que se generen impresiones equivocadas, como la carencia absoluta de programas.

En esta línea, es necesario reforzar los programas que buscan integrar a los colaboradores de la compañía, que buscan potenciar sus habilidades y se logre posicionar para todos los puestos y estratos dentro de la estructura jerárquica de la organización.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

La aplicación de modelos de desarrollo permite reconocer espacios de acción, oportunidades de mejora y aproximaciones para el impulso de estrategias organizativas. Lo detallado en este modelo es parte de un esfuerzo por dar continuidad a los procesos de mejoramiento organizacional, los cuales son de interés de la gerencia y de la administración. Por tanto, se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la información recabada en la aplicación del modelo planteado.

5.1 Conclusiones

Great White Fleet es una organización que trabaja en muchos niveles. Desde su parte operativa, su administración, ejecutivos y colaboradores en general, participan de dinámicas que permiten la socialización, el crecimiento y el deseo de desarrollo de acuerdo con los lineamientos generados desde su casa madre, Chiquita Brands.

El desarrollo de los empleados es un proceso que se debe llevar en todos los niveles de la compañía, desde los departamentos de ingreso, también conocidos como “semilleros”, como lo es el Departamento de Documentación, hasta los más especializados, y con ello dar con las posiciones de supervisión y gerencia de todas las áreas que componen la organización.

De esta forma, el desarrollo y crecimiento organizacional estará siendo mediado por la capacidad de la organización de invertir en sus colaboradores, permitiendo reconocer elementos determinantes en la gestión del talento humano, lo cual podrá significar aumento en el valor al cliente y para sus colaboradores.

Por lo tanto, el fomento a la aplicación de modelos administrativos que permitan elevar los niveles de compromiso y optimismo, así como la esperanza y la resiliencia en el cumplimiento de las funciones son parte fundamental del quehacer gerencial, lo cual, permitirá crear estrategias, establecer roles y distribuir responsabilidades de acuerdo a las capacidades de los equipos actuales. Lo anterior, considerando aproximaciones disruptivas, o poco asociadas a la administración desde la psicología.

Los beneficios adquiridos por retomar herramientas de las ciencias sociales, en aproximaciones holísticas, permiten aprovechar los insumos que se han gestado desde la década del 2000, con teóricos como Fred Luthans para el desarrollo del Capital Psicológico y su efecto en las organizaciones.

De esta forma y partiendo de la aplicación de un modelo que ha permitido integrar experiencias y conocimiento desde la psicología, se ha encontrado una herramienta que permite modular, dentro de las organizaciones, los comportamientos y estados psicológicos de los colaboradores, tomando como referencia la guía o tendencia positiva del Capital Psicológico, el cual permite redescubrir y trazar nuevas líneas que vinculen los deseos, las metas y los sueños dentro de la organización y fuera de ella.

Así, la aplicación de los talleres e instrumentos han permitido gestionar cambios positivos en los colaboradores, los cuales encuentran el modelo de medición como una experiencia positiva de cambio, de acuerdo a los procesos actuales bajo los cuales, algunos, se han visto inmersos.

Por su parte, los resultados obtenidos han permitido reconocer diferencias vinculadas a la esperanza y la perspectiva que tienen los colaboradores de Great White Fleet respecto a las oportunidades de crecimiento y su futuro inmediato con la compañía, en tanto existe una relación directa entre los niveles bajos de Esperanza y Optimismo con respecto a la variable del área académica.

Los resultados negativos obtenidos no son representativos en la muestra de acuerdo con el estado general y la triangulación final de la información, debido a la poca Varianza que genera en el estado psicológico según el PCQ total final.

Las mediciones cuentan con la validez de la medición del Alfa de Cronbach, la cual mantuvo niveles superiores a 7 en la aplicación de las dos mediciones, ya sea el *pretest* y el *test* final.

La medición del desempeño se ha enfocado en la gestión del valor al colaborador, lo cual tiene influencia directa sobre el valor al cliente y su experiencia en la relación comercial que construye con Great White Fleet, elevando los niveles de eficiencia y aprovechando al máximo los recursos individuales y grupales.

De esta forma, es meritorio referirse a la necesidad de realizar aproximaciones humanistas, que permitan evaluar los procesos psicológicos bajo los cuales se establecen los departamentos y la forma en que se puede influir sobre estos para mejorar las condiciones de los colaboradores, mejorar la cultura organizacional y generar cambios organizacionales y estructurales con información científica que logre justificar la distribución de los recursos de la organización.

En la misma línea, vemos cómo existen mejoras importantes en los ejes fundamentales o bases del Capital Psicológico. Primeramente, la Autoeficacia eleva sus niveles para posicionarse como la mejor condicionante del Capital Psicológico, en donde los colaboradores se sienten más confiados para gestionar sus tareas, motivar el aprendizaje, administrar mejor el *feedback* y sus niveles de persuasión.

Por el otro lado, la esperanza se ha construido en base a experiencias, oposiciones, debate y ejercicios que permiten el desarrollo de estrategias y objetivos. Esta mejora en sus índices y crea una atmósfera que formará parte del clima organización en relación con la oportunidad que esto ofrece a los colaboradores que deseen desarrollarse profesionalmente en la organización.

Por su parte, es importante tomar acciones que den continuidad a los procesos de desarrollo vinculados con los niveles de resiliencia y optimismo de los colaboradores, en tanto sus capacidades para enfrentar la adversidad y las formas de confrontar situaciones con el uso de sus capacidades individuales y grupales se encuentran por debajo de los niveles deseados (por encima de 5), dicho esto, corresponde como parte de la continuidad del proceso definir estos niveles para lograr alcanzar las metas organizacionales haciendo un uso óptimo del talento o recurso humano.

Asimismo, la aplicación de las herramientas ha evidenciado la presencia de líderes, los cuales se deben potenciar de acuerdo a sus habilidades y afinidades, aprovechando las herramientas y beneficios que estos puedan ofrecer a la organización. También, se ha evidenciado la necesidad de dar seguimiento a los programas de desarrollo para líderes que tiene la organización, en tanto los niveles deseados de un líder se encuentran por debajo de la media deseada, mientras que existen colaboradores que cuentan con mejores resultados y mejores niveles de percepción de terceros que estos.

Adicionalmente, los procesos de aprendizaje, estrictamente ligados al desarrollo de los colaboradores, se desarrollan principalmente por la resolución de casos y en la experiencia del día a día, propulsado por canales de comunicación en primera persona e intensificados por el permanente acceso a recursos tecnológicos que provee los insumos para el desarrollo de los quehaceres diarios. Lo anterior, debido a la afectación de la pandemia por COVID-19, la cual condicionó los canales de aprendizaje y comunicación.

Además, las condiciones de pandemia vienen a afectar de forma directa elementos como el optimismo, la esperanza y la resiliencia, en tanto los factores externos y la inestabilidad de los mercados genera niveles de especulación y dinamismo que mantienen en suspenso a la industria y a los sectores privados.

Por último, es necesario revalidar los canales actuales de distribución de información y de acceso a programas internos, debido a que la información actual no es de acceso público y no garantiza la participación activa de los colaboradores en todos los niveles.

5.2 Recomendaciones

Por todo ello, se enlistan una serie de recomendaciones, tanto para la aplicación de este modelo como para la organización, en cuanto se busca dar continuidad a los procesos y generar nuevos proyectos de desarrollo.

1. El modelo de evaluación actual debe fungir como un complemento de las herramientas de medición actuales, en tanto el enfoque del modelo busca potenciar las capacidades para la gestión del talento humano y no contempla de forma directa el análisis de rubros estadísticos propios de la operación.
2. La aplicación del modelo se debe hacer en periodos no mayores a 6 meses, tiempo que permite la aplicación de los talleres y la evaluación de la información por parte de la supervisión, gerencia o administración de área.
3. La información obtenida por la aplicación del modelo debe de ser compartida con la supervisión y la administración para propiciar el desarrollo de los colaboradores y gestionar oportunidades de crecimiento en la organización.

4. Es necesario crear canales de comunicación y boletines periódicos que permitan acceder a la información y a la creación del conocimiento, de forma interdepartamental y organizacional.
5. Potenciar los programas de liderazgo debido a la gran cantidad de oportunidades de mejora encontradas en los colaboradores que forman parte de la muestra actual.
6. Se deben considerar herramientas para gestionar el desarrollo de colaboradores que no cuenten con experiencia profesional y laboral en el área, de forma que genere lazos laborales más duraderos y acorde a las afinidades y destrezas del colaborador.
7. Los procesos de aprendizaje se deben gestionar desde la administración y esta debe procurar el libre tránsito y la socialización del mismo.

Anexos

Anexo 1: PCQ 24

<i>A continuación figuran una serie de frases que describen cómo podría usted sentirse en este momento. Utilice la siguiente escala para indicar el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada frase. (1=muy en desacuerdo, 6=muy de acuerdo)</i>						
1.- Me siento seguro/a al analizar un problema a largo plazo para encontrarle una solución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Me siento seguro/a al representar a mi área de trabajo en reuniones con la dirección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Me siento seguro/a al contribuir a los debates sobre la estrategia de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Me siento seguro/a al ayudar a establecer objetivos/metas en mi área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Me siento seguro/a al contactar con gente externa a la empresa (ej., proveedores, clientes...) para tratar problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Me siento seguro/a al presentar información a un grupo de compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Si me encontrase con una dificultad en el trabajo, podría encontrar muchas maneras para salir de ella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- En la actualidad, persigo con energía mis objetivos laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Existen gran cantidad de soluciones a cualquier problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- En la actualidad considero que tengo bastante éxito en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Se me ocurren muchas formas de alcanzar mis objetivos laborales actuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- En este momento, estoy alcanzando los objetivos laborales que me he fijado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- Cuando tengo un revés en el trabajo, tengo problemas para superarlo, para seguir adelante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.- Normalmente resuelvo las dificultades que encuentro en el trabajo de un modo u otro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- Puedo "estar solo/a", sin ayuda, en mi trabajo si es necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.- Normalmente afronto los elementos estresantes de mi trabajo con calma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.- Puedo superar situaciones difíciles en el trabajo porque previamente he experimentado dificultades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.- Siento que soy capaz de manejar muchas cosas al mismo tiempo en este puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.- Cuando las cosas son inciertas para mí en el trabajo, normalmente espero lo mejor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.- Si algo me puede ir mal para mí en el trabajo, seguro que irá mal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.- En relación a mi puesto, siempre miro el lado bueno de las cosas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.- Soy optimista sobre lo que me sucederá en el futuro en lo referente al trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.- En este puesto, las cosas nunca salen como me gustaría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.- Me planteo este puesto como "si todo en él tuviese un lado bueno".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Tomado de: www.mindgarden.com. Licencia para investigación.)

Anexo 2: Cuestionario PCQ-12

CUESTIONARIO DE CAPITAL PSICOLÓGICO (PsyCap) Versión Corta Informada por un Tercero (PCQ-12)

Nombre de la persona o puesto de trabajo que va a ser evaluado: _____

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de frases que describen cómo usted ve a la persona indicada arriba **justo en este momento (ahora mismo)**. Por favor indique el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de esas frases, utilizando para ello la siguiente escala:

	1	2	3	4	5	6
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Esta persona se siente segura al representar su área/departamento de trabajo en las reuniones con la dirección de la empresa/organización.	1	2	3	4	5	6
2. Esta persona se siente segura al contribuir en las discusiones sobre las estrategias de mi empresa.	1	2	3	4	5	6
3. Esta persona se siente segura al presentar información de trabajo a un grupo de colegas o compañeros/as.	1	2	3	4	5	6
4. Si esta persona se encuentra con una dificultad en su trabajo, se le ocurren muchas formas de resolverla.	1	2	3	4	5	6
5. En el momento actual, esta persona considera que tiene un considerable éxito laboral.	1	2	3	4	5	6
6. Esta persona puede pensar en muchas maneras de alcanzar sus objetivos de trabajo actuales.	1	2	3	4	5	6
7. En el momento actual, esta persona está alcanzando los objetivos de trabajo que se ha propuesto.	1	2	3	4	5	6
8. Esta persona puede hacer el trabajo a su manera, por así decirlo, cuando es necesario.	1	2	3	4	5	6
9. Esta persona suele tomarse las situaciones laborales estresantes con calma.	1	2	3	4	5	6
10. Esta persona puede superar momentos difíciles en el trabajo porque ya lo ha hecho antes.	1	2	3	4	5	6
11. Respecto a su trabajo, esta persona siempre ve el lado positivo de las cosas.	1	2	3	4	5	6
12. En lo que se refiere al trabajo, esta persona es optimista sobre lo que le sucederá en el futuro.	1	2	3	4	5	6

(Tomado de: www.mindgarden.com. Licencia para investigación.)

Anexo 3: Test de Resiliencia



TEST DE EVALUACIÓN DE RESILIENCIA

A continuación lea las siguientes declaraciones, donde usted encontrará 7 números que van desde el "1" (Totalmente desacuerdo) a "7" (totalmente en de acuerdo). Marque el número que mejor indica sus sentimientos sobre esa declaración. Por ejemplo, si usted está totalmente en desacuerdo con una declaración marque "1". Si usted es neutral, marque "4", y si usted está de acuerdo fuertemente marque "7"

No existen respuestas buenas o malas

Nº	Declaración	Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Un poco en Desacuerdo	Neutral	Un poco de Acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Cuando hago planes persisto en ellos	1	2	3	4	5	6	7
2	Normalmente enfrento los problemas de una u otra forma	1	2	3	4	5	6	7
3	Soy capaz de depender de mi mismo más que otros	1	2	3	4	5	6	7
4	Mantener el interés en las cosas es importante para mi	1	2	3	4	5	6	7
5	Puedo estar sólo si es necesario	1	2	3	4	5	6	7
6	Siento orgullo por haber obtenido cosas en mi vida	1	2	3	4	5	6	7
7	Normalmente consigo las cosas sin mucha preocupación	1	2	3	4	5	6	7
8	Me quiero a mi mismo	1	2	3	4	5	6	7
9	Siento que puedo ocuparme de varias cosas al mismo tiempo	1	2	3	4	5	6	7
10	Soy decidido en las cosas que hago en mi vida	1	2	3	4	5	6	7
11	Rara vez pienso sobre por qué suceden las cosas	1	2	3	4	5	6	7
12	Hago las cosas de una, cada día	1	2	3	4	5	6	7
13	Puedo superar momentos difíciles porque ya he pasado por dificultades anteriores	1	2	3	4	5	6	7
14	Soy disciplinado en las cosas que hago	1	2	3	4	5	6	7

15	Mantengo el interés en las cosas	1	2	3	4	5	6	7
16	Normalmente puedo encontrar un motivo para reír.	1	2	3	4	5	6	7
17	Creer en mí mismo me hace superar momentos difíciles.	1	2	3	4	5	6	7
18	En una emergencia, las personas pueden contar conmigo.	1	2	3	4	5	6	7
19	Normalmente trato de mirar una situación desde distintos puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7
20	A veces me obligo a hacer cosas aunque no quiera hacerlas	1	2	3	4	5	6	7
21	Mi vida tiene significado	1	2	3	4	5	6	7
22	No me quedo pensando en las cosas que no puedo cambiar	1	2	3	4	5	6	7
23	Cuando estoy en una situación difícil normalmente encuentro una salida	1	2	3	4	5	6	7
24	Tengo energía suficiente para lo que necesito hacer	1	2	3	4	5	6	7
25	Es normal que existan personas a las que no les caigo bien	1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo hacer la evaluación de los resultados?

Para obtener los resultados deberás realizar lo siguiente:

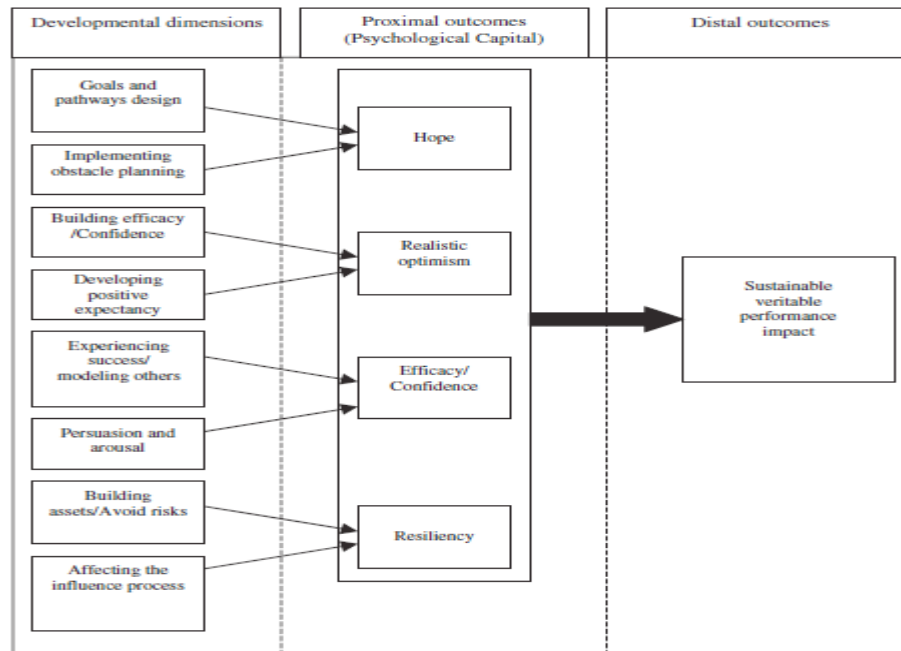
1. Contabilizar los puntos que obtuvo
2. Ese resultado dividirlo por 25
3. Y el resultado final deberas ubicarlo en la siguiente escala

Capacidad de Resiliencia:

- Baja = de 1 a 2,59 puntos
- Media = de 2,6 a 4,09 puntos
- Media Alta = de 4,7 a 5,59 puntos
- Alta = de 5,6 a 7 puntos

(Tomado de: <https://www.pnliafi.com.ar/Test-de-Resiliencia.pdf>.)

Anexo 4: PCI: Modelo de Intervención del Capital Psicológico



Tomado de: Luthans, Youssef & Avolio, 2007, p. 214

Anexo 5: Cuestionario Aprendizaje Organizacional

1 = Muy Desacuerdo 2=Mediano Desacuerdo 3 = Indiferente 4 = Mediano Acuerdo 5 = Total Acuerdo	1	2	3	4	5
Dialogo					
En la Empresa se trabaja en colaboración y diálogo con otras personas					
Favorece el desarrollo de actividades conducentes al aprendizaje					
Facilita el aprendizaje en los distintos niveles en que me desempeño					
El diálogo permite construir y desarrollar entendimiento común					
Estudio de casos					
El análisis de caso es un método activo de aprendizaje					
Permite adquirir habilidades para solucionar problemas					
El estudio de caso desarrolla la capacidad para identificar problema					
Tecnología de la información					
Los recursos de tecnologías de la información son suficientes en mi trabajo					
La tecnología de la información facilita mis labores de aprendizaje en el trabajo					
Las personas tienen la capacidad para aplicar las tecnologías de la información en el trabajo					
La tecnología de la información amplía la oportunidad de acceso al conocimiento					
Comunidades de prácticas					
En el trabajo se observan grupos de personas que comparten intereses y propósitos comunes					
Los integrantes del departamento pueden desempeñar diversos roles					
Las reflexiones sobre el aprendizaje se realiza en el departamento de manera colectiva					
Aprendizaje por medio de la acción					
Los directivos prestan apoyo decidido a las acciones encaminadas al aprendizaje					
La organización y ejecución de eventos facilita el proceso de aprendizaje					
El conocimiento en el departamento se pone en práctica en forma permanente					
Cómo aprende la gente					
La gente aprende en el departamento mediante los hechos y el contacto					
La gente en el departamento aprende asistiendo a conferencias y talleres					
El uso frecuente de tecnología que le permiten aprender					
Trabajo en equipo					
Los miembros del departamento tienen la habilidad para trabajar en equipo					
Miembros del departamento tienen la capacidad para conformar equipo					
El rol de trabajo en equipo estimula a los miembros a participar					
Barreras al aprendizaje y el cambio					
La información requerida para desarrollar el rol en el departamento se encuentran disponibles					
La actitud de las personas genera un buen ambiente para el aprendizaje					
El actuar en forma preventiva en las personas limita el aprendizaje					
Cultura de apoyo al aprendizaje y el cambio					
En el departamento existe una cultura hacia el aprendizaje					
La cultura de aprendizaje del departamento promueve el crecimiento del conocimiento					
La cultura de aprendizaje se evidencia en los casos específicos que promueven el intercambio de conocimientos					
El aprendizaje como factor de cambio					
El cambio es una oportunidad para potenciar el aprendizaje					
El aprendizaje es un instrumento para el cambio					

Las personas en el departamento aprenden cuando:
a) Observan a los compañeros de trabajos
b) Ensayo y error para producir conocimiento
c) Ponen énfasis en la solución de problema
d) Llevan a cabo las directrices de los jefes
La organización aprende cuando:
a) El conocimiento con que cuenta es aplicado por sus miembros
b) Cuando los grupos comparten conocimientos para resolver problemas
c) Responder a las presiones del cambio externo
El aprendizaje como enfoque de cambio resalta:
a) La meta a renovar
b) Adquirir nuevos conocimientos
c) El factor de cambio
d) Una oportunidad para potenciar la capacidad de aprendizaje
e) Un instrumento para el cambio
Los cambios en el departamento provienen de:
a) Incorporar nuevos conocimientos
b) Validar experiencias por parte de los individuos y grupos
c) Cambios en la estructura formal
d) La normatividad
e) Las unidades o grupos de investigación
En las interacciones cotidianas con otras personas y organizaciones los miembros:
a) Participan en muchos grupos
b) Mantienen el orden establecido
c) Alteran la forma esencial de hacer las cosas
d) Desarrollan nuevas opciones

(Tomado de Mayorca (2010), pp. 154-156. Adaptación propia.)

Referencias

- Abu-Ghazaleh, T; Burrow, S., Clark, H., Curado, F. P. F., Donohue, T J., Fujimori, Y., Fung, V. K., Mehta, P. S., Mogae, F. G., Sheeran, J., Thumann, J. R., y Yeo, G. (2013). *El Futuro del Comercio: Los Retos de la Convergencia. Informe del Grupo de Reflexión sobre el Futuro del Comercio convocado por el Director General de la OMC, Pascal Lamy*. Organización Mundial del Comercio. Ginebra, Suiza.
https://www.wto.org/spanish/thewto_s/dg_s/dft_panel_s/future_of_trade_report_s.pdf
- Arias, R; Vargas, L. & Madrigal, A. (2020). *Informe Final: Desarrollo Portuario y transformación productiva en Costa Rica: Los casos de Puerto Moín y Puerto Caldera*.
http://www.iice.ucr.ac.cr/informes/p_721_B8_271.pdf
- Barahona, L. & Mora, M. (2011). *Régimen Jurídico Marítimo Costarricense y su comparación con otras realidades Internacionales* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica].
<https://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/Regimen-Juridico-Maritimo-Costarricense.pdf>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. EUNED.
- BN Valores. (2005). *Costa Rica prevé guerra por mercado bananero en Europa*.
<https://www.bnvalores.com/app/publicaciones/showNoticias.do?tipo=1&categoria=1&id=147&action=Display>
- Cámara Costarricense de Navieras. (2020). *Bienvenidos*. <http://www.navecostarica.com/>
- Castañeda, R. (2011). *El Proceso de cambio en la Organizaciones*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, México].
<http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>
- Chiquita Brands International (2021). *The Chiquita Story*. <https://www.chiquita.com/the-chiquita-story/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe.. (2016). *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe: La región frente a las tensiones de la globalización*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40744-panorama-la-insercion-internacional-america-latina-caribe-2016-la-region-frente>
- Delgado, E. (2013). La evaluación del capital psicológico en las organizaciones. En E. Delgado y M.Venegas (Ed.), *Psicología Organizacional, Perspectiva y avances*. (pp. 21-44). Ecoe Ediciones.
https://www.researchgate.net/publication/294260631_La_evaluacion_del_capital_psicologico_en_las_organizaciones

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2014). *The changing face of global banana trade*. <http://www.fao.org/news/story/en/item/224807/icode/>

Gamarra, O. (2015). *Capital Psicológico, Bienestar Psicológico, Rendimiento Laboral Objetivo de los vendedores: Relaciones y Efecto del entrenamiento en capital psicológico* [Tesis Doctoral, Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, Concepción]. https://www.researchgate.net/publication/322277131_Capital_psicologico_Bienestar_Psicologico_rendimiento_laboral_objetivo_de_los_vendedores_Relaciones_y_efecto_del_entrenamiento_en_capital_psicologico

Great White Fleet (s.f). *The Great White Fleet History*. <https://www.greatwhitefleet.com/#/Page/201>

Great White Fleet (s.f). *Who we are*. <https://www.greatwhitefleet.com/#/Page/202>

Guido, C. (2009). *Psicología Económica: Influencia de la personalidad en el nivel de pobreza en la comunidad de Guararí de Heredia y la Carpio en la Uruca, Costa Rica* [Tesis Doctoral, Universidad Latinoamericana de la Ciencia y Tecnología]. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/cgm/cgm.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2020). *Costa Rica: Valor aduanero en dólares, Exportación. Según: Aduanas principales*. https://www.inec.cr/estadisticas?keys=exportacion&fuente_tid=All&field_periodo_tid=All&field_anio_documento_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=2020

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2020). *Costa Rica: Valor aduanero en dólares, Importación. Según: Aduanas principales*. https://www.inec.cr/estadisticas?keys=exportacion&fuente_tid=All&field_periodo_tid=All&field_anio_documento_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=2020

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2020). *Costa Rica: Valor aduanero en dólares, Importación. Según: Transportes*. https://www.inec.cr/estadisticas?keys=exportacion&fuente_tid=All&field_periodo_tid=All&field_anio_documento_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=2020

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2020). *Costa Rica: Valor aduanero en dólares, Exportación. Según: Transportes.*
https://www.inec.cr/estadisticas?keys=exportacion&fuente_tid=All&field_periodo_tid=All&field_anio_documento_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=2020
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., & Peterson, S. (2010) The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Management Department Faculty Publications*, (157).
https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1174&context=management_facpub
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S., & Combs, G. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, (27), 387-393.
https://www.researchgate.net/publication/227633604_Psychological_Capital_Development_Toward_a_Micro-Intervention
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. & Norman, S. M. (2007) Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Leadership Institute Faculty Publications*, (11)
https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=leadership_facpub
- Luthans, F., Youseff, C., & Avolio, B. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Oxford University Press*.
<https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001/acprof-9780195187526?rskey=56XTpM&result=8>
- Mayorca, E. (2010). *Aprendizaje Organizacional como factor de cambio. Caso Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena* [Tesis de Maestría, Universidad de Cartagena]. <https://core.ac.uk/download/pdf/11054574.pdf>
- Mckenley, M. (2005). Cruise of the Great White Fleet. *Naval History and Heritage Command*.
<https://www.history.navy.mil/research/library/online-reading-room/title-list-alphabetically/c/cruise-great-white-fleet-mckinley.html>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2020). *Indicadores Macroeconómicos para el año 2020*.
<http://www.comex.go.cr/sec/indicadores-macroeconomicos/>
- Monge, F. (2017). *Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen las condiciones laborales y ambientales del personal docente y administrativo del colegio nocturno Carlos Melendez Chaverri, perteneciente al circuito 02 de la Dirección*

Regional de Educacion de Heredia [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Manakin. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/5917>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.

Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Editorial Pearson.

Muñoz, A. (2020). *Propuesta para la Implantación del cambio Organizacional del modelo de operación remota asistida en las centrales de generación para la compañía nacional de fuerza y luz S.A en el 2020*. [Tesis Maestría, Universidad de Costa Rica]. Kerwa. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/81253?locale-attribute=es>

Observatorio de Multinacionales en América Latina. (2016). *Chiquita Brands*. <https://omal.info/spip.php?mot76>

Redondo, A. (2006). *Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral, para apoyar la toma de decisiones gerenciales de la Organización de Abastecimiento Global, de la empresa Chiquita Brands International*. [Tesis Maestría, Universidad de Costa Rica.]. Kerwa. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15398/TRABAJO%20FINAL%20ANDRES%20REDONDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruano, A. (2020). *¿Qué es el TEU?* *Sertrans. Servicios de Transporte*. <https://www.sertrans.es/transporte-maritimo/que-es-el-teu-y-cuando-empezo-a-usarse/>

Sanchez, J; Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. *Revista Pensamiento y Gestión*, (32), 54-82. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>

Sustainability Report. (2019). *Strategic Vision. Chiquita Brands International*. https://chiquitabrands.com/wp-content/uploads/2020/01/Sustainability-Report_2019_Chiquita-1.pdf

The Federation of National Association of Ship Brokers and Agents FONASBA (2020). *Quality Standard*. <https://www.fonasba.com/fonasba-initiatives/fonasba-quality-standard>

Ugalde, I. (2015). *Estrategia para fortalecer el aprendizaje Organizacional en el Grupo Mudanzas Mundiales*. [Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica]. Kerwa. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15347>