

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Factores claves en la gestión de personas, benchmarking: “Los Mejores lugares para trabajar” y Productos Unión

Tesis

Presentada como requisito para optar el grado académico de doctor
en administración de negocios

Por

Luis Enrique Herrera Rasmussen

Lima, Perú

2017

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

TA Luis Enrique Herrera Rasmussen
4 Factores claves en la gestión de personas, benchmarking: “Los Mejores lugares para
G63 trabajar” y Productos Unión. Luis Enrique Herrera Rasmussen. Asesor: Dr. Ramos Alfonso
2017 Paredes Aguirre. Lima, 2017.
176 hojas: figuras, tablas

Tesis (Doctorado), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias
Empresariales. Escuela de Posgrado, 2017.

Incluye referencias y resumen.

Campo del conocimiento: Administración

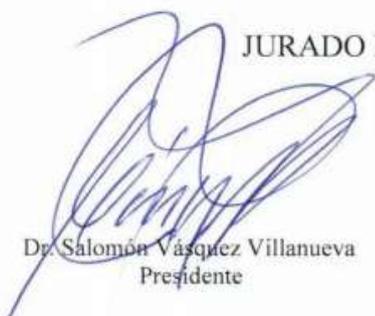
1. Factores claves de gestión de personas. 2. Confianza. 3. Credibilidad. 4. Respeto.
5. Imparcialidad. 6. Compañerismo. 7. Orgullo. 8. Mejores Lugares para Trabajar.

Factores claves en la gestión de personas, benchmarking: “Los mejores lugares para trabajar” y Productos Unión

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Doctor en Administración de Negocios

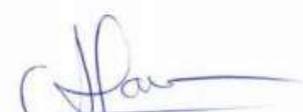
JURADO DE SUSTENTACIÓN



Dr. Salomón Vásquez Villanueva
Presidente



Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo
Secretario



Dr. Ramos Alfonso Paredes Aguirre
Asesor



Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez
Vocal



Dr. Walter Esteban Barrutia Feijoo
Vocal

Lima, 15 de enero de 2018

DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO¹ ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 15 de enero 2018.

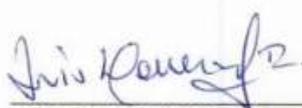
Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre LUIS ENRIQUE HERRERA RASMUSSEN, identificado con DNI N° 087151769, nacionalidad: peruana, domiciliado en Av. Jorge Basadre Esquina Los Naranjos Dpto 703, Lima, a quien en adelante se le denominará EL AUTOR; y de la otra parte UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Ñaña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará LA UNIVERSIDAD, representada por su Rector Dr. Gluder Quispe Huanca, identificado con D.N.I. N° 01339095, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 15 de enero del 2018.

Yo EL AUTOR, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestos:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a LA UNIVERSIDAD para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD.

Además, en la condición de autor de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de LA UNIVERSIDAD.


LUIS ENRIQUE HERRERA
RASMUSSEN
e-mail: luheras60@gmail.com



LA UNIVERSIDAD

¹ El presente documento tiene su aparo legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicado el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo **RAMOS ALFONSO PAREDES AGUIRRE**, identificado con DNI N° 10295879, adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas y Educación, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: *"Factores claves en la gestión de personas, benchmarking: "Los mejores lugares para trabajar y Productos Unión"* constituye la memoria que presenta el Maestro **LUIS ENRIQUE HERRERA RASMUSSEN** para obtener el grado académico de Doctor en Administración de Negocios, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, Ñaña, a los 15 días del mes de enero de 2018.



Dr. RAMOS ALFONSO PAREDES AGUIRRE

Asesor



**Actualizado al 17-Feb-2017

Dedicatoria

A los míos,
por concederme el tiempo
que les correspondía
como la mejor muestra de
apoyo a este
propósito.

Agradecimientos

A Dios, por el don de la vida, su amor incondicional y permanente bendición.

A mi Iglesia, por el privilegio, la oportunidad, el tiempo y los recursos económicos para crecer en conocimiento y prepararme mejor para el servicio.

Al Dr. Alfonso Paredes Aguirre, mi asesor de tesis, por el apoyo metodológico, sus muestras de confianza, y constante aliento.

Al ahora Dr. Carlos Coaquira Tuco, por su asistencia técnica en la presentación de los resultados de la investigación.

A mis compañeros de estudio: Alex Cutipa, Alexander de la Cruz, Anselmo Aguilera, Braulio Huanca, Carlos Coaquira, David Gómez, David Echevarría, Godofredo Apaza, Iván Apaza, Jimy Levano, Jorge Sánchez, Juan Paucara, Lady Sánchez, Luis Freire, Mario Siles, Maritza Arana, Tito Goicochea y Walter Murillo, por tan valioso acompañamiento dentro y fuera del aula en esta experiencia académica.

Índice

Dedicatoria.....	vi
Agradecimientos.....	vii
Índice.....	viii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Capítulo I.....	1
El problema de investigación.....	1
Descripción de la situación problemática.....	1
Problema general.....	5
Problemas específicos.....	5
Propósito.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Antecedentes de la investigación.....	7
Estudios relacionados con capital humano en organizaciones adventistas.....	7
Hipótesis y variables.....	11
Hipótesis de investigación.....	11
Hipótesis de específicas.....	11
Variables.....	13
Capítulo II.....	16
Marco teórico.....	16
Fundamento Bíblico de la investigación.....	16
Bases teóricas.....	18
El capital humano.....	18
El capital humano y las corrientes de la administración.....	20
El capital humano en el pensamiento administrativo.....	22
La administración y el capital humano.....	25
Tendencias en la gestión del capital humano.....	39
Teorías sobre el comportamiento humano.....	44
Factores claves en la gestión de personas.....	46
La confianza.....	46
La credibilidad.....	51
El respeto.....	53
La imparcialidad.....	57
El orgullo.....	58
El compañerismo o camaradería.....	59
Fuente: Elaboración propia (basado en el Trust Index, Anexo 2).....	62
Marco histórico.....	63
Los Mejores Lugares para Trabajar.....	63
Great Place to Work en la actualidad.....	64
El modelo Great Place To Work.....	65
Los 45 Mejores Lugares para Trabajar en el Perú.....	65
Beneficios de ser un Mejor Lugar para Trabajar.....	68
Productos Unión.....	70
Marco conceptual y operacional de términos.....	71

Capítulo III	77
Diseño metodológico	77
Tipo de investigación.....	77
Diseño de la investigación.....	77
Delimitación espacial y temporal	77
Población	77
Muestra	77
Descripción de la muestra.....	78
Instrumento de la recolección de datos.....	78
Técnica de la recolección de datos	80
Capítulo IV	81
Resultados.....	81
Descripción de datos y contrastación de hipótesis	81
Capítulo V	109
Conclusiones y recomendaciones	109
Conclusiones.....	109
Recomendaciones	112
Referencias	114
Anexos.....	121
Anexo 1: Encuesta	122
Anexo 2. Promedio de los 45 Mejores Lugares para trabajar en el Perú en el 2013	126
Anexo 3. Matriz de consistencia.....	127
Anexo 4. Resultados generales de la encuesta	129
Anexo 5. Propuesta para el fortalecimiento de los factores claves de gestión de personas en Productos Unión (basada en el Modelo GPTW)	134
Anexo 6. Resultados de las preguntas abiertas.....	137

Índice de tablas

Tabla 1. Conceptos sobre la persona en la organización.....	25
Tabla 2. Conceptos sobre el clima y ambiente laboral en la línea del tiempo (1939 – 2001).....	27
Tabla 3. Modelos de Excelencia.....	30
Tabla 4. Criterios de evaluación de los modelos de Excelencia.....	31
Tabla 5. Generaciones actuales	32
Tabla 6. Factores claves de gestión de personas y características de sus indicadores ...	62
Tabla 7. Resultados en promedio de los Mejores para Trabajar en Perú 2013	67
Tabla 8. Las Mejores Empresas para Trabajar en Perú 2013	68
Tabla 9. Cantidad de personal encuestado según áreas de trabajo.	78
Tabla 10. Dimensiones, indicadores e ítems del instrumento de recolección de datos..	79
Tabla 11. Estimación de consistencia interna de la escala prácticas de gestión de personas.	80
Tabla 12. Coeficientes de U Mann Whitney de los factores claves confianza, orgullo y compañerismo entre Productos Unión y los Mejores lugares para trabajar en el Perú. .	85
Tabla 13. Coeficientes de U Mann Whitney de los factores claves atributos de la confianza: credibilidad, respeto e imparcialidad, en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar.	88
Tabla 14. Características con mayores diferencias en el factor clave credibilidad entre los Mejores y Productos Unión	90
Tabla 15. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores de la credibilidad: comunicación, habilidad gerencial e integridad, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares.	91
Tabla 16. Características con mayores diferencias en el factor clave respeto entre los Mejores y Productos Unión	94
Tabla 17. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares.	95
Tabla 18. Características con mayores diferencias en el factor clave imparcialidad entre los Mejores y Productos Unión	97
Tabla 19. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.	98
Tabla 20. Características con mayores diferencias en el factor clave orgullo entre los Mejores y Productos Unión	100
Tabla 21. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.	101
Tabla 22. Características con mayores diferencias en el factor clave compañerismo o camaradería entre los Mejores y Productos Unión.....	103

Tabla 23. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.	105
Tabla 24. Coeficientes de U Mann Whitney de los factores claves de gestión de personas en Productos Unión con respecto a los Mejores Lugares para trabajar en el Perú.	106
Tabla 25. Respuestas a la primera pregunta abierta del cuestionario: ¿Hay algo único o especial que hace de su empresa un gran lugar para trabajar?	106
Tabla 26. Respuestas a la segunda pregunta abierta del cuestionario: ¿Qué cambiaría o mejoraría en su empresa para hacerla un mejor lugar de trabajo?.....	107

Índice de figuras

Figura 1. El valor de los intangibles	20
Figura 2. ¿Qué buscan los empleados en un empleador?	37
Figura 3. ¿Qué determina que un empleado se quede con su empleador?	37
Figura 4. Urgencia percibida de las 12 tendencias globales	41
Figura 5. Modelo Great Place to Work.....	65
Figura 6. Comparativo anual del mercado de valores	68
Figura 7. Tasa de rotación voluntaria de las 100 Mejores por Industria	69
Figura 8. Las 100 mejores de FORTUNE vs la Bolsa 1998-2003	69
Figura 9. Resultados financieros 2004–2008 de las 100 mejores vs 100 inferiores.....	70
Figura 10. Comparación de los factores claves confianza, orgullo y compañerismo en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar.....	81
Figura 11. Comparación de los factores claves atributos de la confianza: credibilidad, respeto e imparcialidad, en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar	86
Figura 12. Comparación de los indicadores de la Credibilidad: comunicación, habilidad gerencial e integridad, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares.	88
Figura 13. Comparación de los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares para Trabajar.....	92
Figura 14. Comparación de los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.....	96
Figura 15. Comparación de los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.....	99
Figura 16. Comparación de los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.....	102

Resumen

La investigación compara factores claves de gestión de personas en Productos Unión respecto de Los Mejores Lugares para Trabajar. La muestra de 234 trabajadores se obtiene por muestreo no probabilístico. El instrumento global es de alta confiabilidad (alpha de Cronbach, 0.961), el estudio es descriptivo cuantitativo y transversal.

La confianza de los trabajadores en sus líderes y la organización está por debajo de los Mejores en -34.34 %, la credibilidad -32 %, el respeto -36 % y la imparcialidad -34 %. La experiencia de compañerismo -32.25 % y el sentimiento de orgullo en -25.83 %.

Existe diferencia significativa en los promedios de los factores claves de gestión respecto de los Mejores. La mitad de los trabajadores no tiene confianza en sus líderes, cerca de la mitad considera que quienes los lideran no son personas de credibilidad, el mayor número siente que no son tratadas con respeto y más de la mitad considera que quienes los dirigen no son imparciales.

A pesar de la insatisfacción laboral que generan los mandos y la relación con los compañeros de trabajo, casi 60% de los trabajadores considera Productos Unión como un gran lugar donde trabajar. La calificación no se sustenta en la aplicación de buenas prácticas en la gestión de personas sino en convicciones religiosas, el Señor es el dueño y se llega aquí para servirle, por eso la lealtad y el orgullo.

Obtener mejores resultados organizacionales, retener y atraer el talento administrando los factores claves de gestión de personas, basada en motivadores extrínsecos como sucede en los Mejores lugares para trabajar, es una oportunidad existente.

Palabras clave: Factores claves de gestión de personas, confianza, credibilidad, respeto, imparcialidad, compañerismo, orgullo, Mejores Lugares para Trabajar.

Abstract

Research compares the key factors in management of people in Productos Union to The Best Places to Work. The sample of 234 workers is obtained by non-probabilistic sampling. The overall instrument is highly reliable (Cronbach's Alpha, 0.961), the study is descriptive quantitative and transverse.

The confidence of the workers in their leaders and the organization is below the Best in -34.34%, credibility -32%, respect -36% and impartiality -34%. The experience of fellowship -32.25% and the feeling of pride in -25.83%.

There is a significant difference in the averages of the key factors management compared to the Best. Half the workers do not have confidence in their leaders, about half believe that those who lead them are not people of credibility, the greater number feel that they are not treated with respect and more than half believe that those who lead them are not impartial.

Despite the job dissatisfaction generated by the leadership and the relationship with co-workers, almost 60% of workers consider Productos Union as a Great Place to Work. The qualification is not based on the application of good practices in the management of people but in religious convictions, its owner is the Lord and they are there to serve him, that is why there is loyalty and pride.

Getting better organizational results, retaining and attracting talent by managing the key factors of people management, based on extrinsic motivators such as Best Places to Work, is an existing opportunity.

Keywords: Key factors of people management, trust, credibility, respect, impartiality, companionship, pride, Best Places to Work.

Capítulo I

El problema de investigación

Descripción de la situación problemática

El mundo globalizado exige cada día mayor competitividad, de manera que la característica común entre las empresas es la búsqueda de la excelencia (Arana, 2001) y en la prosecución de este objetivo las organizaciones optan y desarrollan distintas estrategias.

Entre ellas existe una consensual convicción: sin participación humana no hay calidad; saben que la tecnología sofisticada y de última generación no consigue nada si no cuenta con colaboradores capaces. Tienen claro que la actividad organizacional, los procesos, el servicio; el cuidado de los costos para ser rentables y competitivos; la distribución oportuna, la atención al cliente y su satisfacción plena; lo hacen y logran las personas (Castillo, s/f).

No se cuestiona el concepto que la empresa no es otra cosa que personas que trabajan en coordinación para conseguir metas y resultados (Suarez, 2003). Por esta razón “las organizaciones, tanto privadas como públicas, están aprendiendo que se pueden mantener sólo si satisfacen las necesidades humanas” (Covey, 2005, p.350), y en esa lógica la administración de la dimensión humana ha tomado singular importancia (Arana, 2001).

Desde que las personas son consideradas el activo más valioso con el que cuentan las organizaciones, se realizan investigaciones constantes para conocer sus necesidades. Un importante número de organizaciones reconociendo el impacto del clima organizacional en la vida institucional y su influencia en los resultados, están comprometiéndose con la evaluación del clima laboral y la decisión de ejecutar un plan de acción a partir de los

resultados. Entre distintas metodologías está la diseñada por Great Place To Work Institute (GPTW) que eligen para realizar el diagnóstico e iniciar una intervención para en el corto plazo experimentar mejoras sustantivas (Ramírez, 2008).

Con el propósito de conocer las percepciones que comparten los empleados respecto de las prácticas, procedimientos y eventos en las organizaciones (Patterson et al., 2005), el 68% de las firmas tiene como política la realización de encuestas de clima laboral, que generalmente encaran entre uno o dos años. El 81% de las firmas interesadas en conocer la opinión de sus empleados aplica finalmente programas de acción para mejorar el ambiente (El Cronista, s/f). Los investigadores han encontrado que un buen clima laboral favorece el desempeño; siendo el instrumento más utilizado en el Perú, para medirlo, el de Great Place to Work (Fischman, 2015).

Ser un Mejor Lugar para Trabajar es ahora fundamental. Los expertos señalan que en una oficina donde los empleados están disconformes por su posición, su jefe o sus expectativas, la empresa puede perder dinero. El diagnóstico es respaldado por investigadores internacionales que compararon algunas dimensiones del clima de trabajo con los resultados de empresas de primer orden. Según los académicos, las compañías con un clima encima de la media lograban una rentabilidad arriba del promedio (El Cronista, s/f).

Great Place to Work Institute (GPTW), que realiza encuestas entre empresas de todo el mundo para conocer la satisfacción del personal con su trabajo, llegó a conclusiones similares. En Brasil por ejemplo comparó el porcentaje de retorno de capital de las 500 empresas locales más importantes, con el logrado por las 100 firmas señaladas como las mejores para trabajar y solamente en el sector de servicios, mientras las primeras tenían un retorno del 9,75%, en las mejores ascendía al 56,10% (El Cronista, s/f).

Miguel Gutiérrez, del grupo Managers y director del proyecto Great Place to Work Argentina, refiere así ventajas del buen ambiente laboral: "La gente rota menos, porque hay menos disconformismo y, por ende, la empresa cuenta con gente más experta y que

está más a gusto con su trabajo. Estos son aspectos que repercuten sobre los costos" (El Cronista, s/f, párr. 6).

Los actuales empresarios están descubriendo que ser un Mejor Lugar para Trabajar es un gran negocio.

Los líderes de los excelentes lugares para trabajar y los analistas financieros independientes conocen los numerosos beneficios empresariales asociados con llegar a ser y mantenerse como un gran lugar para trabajar. Entre estos beneficios se encuentran ventajas competitivas significativas que incluyen más alta productividad, mayor retención y un aumento en la innovación y en la creatividad (Great Place To Work, 2015).

Great Place To Work (GPTW) es un organismo que a nivel mundial se ha dedicado a investigar y comprender por más de 30 años qué es lo que hace que los colaboradores conciban una organización como un buen lugar para trabajar. Es una entidad con oficinas en los Estados Unidos de Norteamérica y distintos lugares del mundo que realiza permanentes esfuerzos para escuchar a personas en distintas actividades empresariales, acción que le ha permitido determinar cuáles son los factores que hacen que un lugar para los trabajadores sea considerado un lugar excelente para trabajar. (Barbosa, 2012)

Las organizaciones que participan en las listas para determinar las Mejores Empresas para Trabajar, ganen o no, utilizan la encuesta para el empleado Trust Index, construida por Great Place to Work, para conocer la experiencia de sus colaboradores y compararla con Las Mejores Empresas. A partir de los resultados de su Trust Index y los referentes generados miden la salud de su lugar de trabajo y encuentran donde hay que mejorar (Bartulski, 2015).

En España en el 2007, 250 empresas con 220,000 empleados participaron del proceso de análisis, evaluación y certificación frente a 100 del año 2003 (García, 2008). Las primeras evaluaciones de las mejores empresas para trabajar en la Argentina

corresponden al 2002 (Duer, 2011). El Trust Index de Great Place to Work es utilizado en organizaciones también de Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, India, Irlanda, Italia, Corea, Luxemburgo, México, Países Bajos, Portugal, Suecia, Reino Unido y Uruguay (Otter, 2010).

Análisis sobre si Los Mejores Lugares para Trabajar son realmente mejores sugieren que las empresas de las listas de Los Mejores Lugares disfrutan no sólo de actitudes de una fuerza laboral estable y altamente positiva sino también de ventajas en rendimiento sobre el mercado en general, y en algunos casos sobre el grupo (Smithey, Gerhart & Scott, 2003).

Numerosos investigadores de buena reputación que indagaron en estos temas y han producido decenas de estudios, llegan casi todos a la misma conclusión: las buenas prácticas laborales definitivamente ayudan al desempeño (Levering, 1988).

Para el cofundador de Great Place To Work, Robert Levering, un buen lugar para trabajar se crea diariamente a través de las relaciones entre los empleados y los líderes sobre la base de la confianza. Un buen lugar para trabajar es aquel donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, sienten orgullo en lo que hacen, y encuentran un compañerismo que permite disfrutar de las personas con las que se trabaja (Great Place To Work, 2013).

Constituirse en un buen lugar para trabajar ha pasado de ser una situación deseable a una creciente necesidad. Un informe sobre la percepción de los trabajadores de la producción en Productos Unión en cuanto a su ambiente laboral, observado a través de cinco dimensiones del clima laboral, desarrollado desde la Gerencia del Talento Humano de la Universidad Peruana Unión por la psicóloga Angy Azo (2014) reportó los siguientes resultados: el 60% no encuentra posibilidades de autorrealización, 50% no se siente involucrado con el desarrollo de la organización, 55% no siente apoyo y

orientación en las tareas que forman parte de su trabajo diario, 60% señala la necesidad de fluidez, claridad y coherencia de información pertinente al funcionamiento interno de la empresa y 55% no reconoce que la institución provea los elementos, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de la tarea.

En este contexto, en nuestra indagación pretendemos conocer la condición de los factores claves de gestión de personas determinados por el modelo Great Place to Work en Productos Unión respecto de organizaciones que han calificado como Los Mejores Lugares para Trabajar y son preferidas por los trabajadores.

El benchmarking entre Los Mejores Lugares para Trabajar en el Perú y Productos Unión se desarrolla desde la percepción de los colaboradores sobre los factores claves de gestión de personas.

Problema general

¿Qué resultados significativos se obtienen en la identificación de los factores claves en la gestión de personas, mediante el benchmarking o evaluación comparativa entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?

Problemas específicos

1. ¿Qué diferencia significativa hay entre los factores claves en la gestión de personas, confianza, orgullo y compañerismo, al realizar un benchmarking o evaluación comparativa entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?
2. ¿Qué diferencia significativa hay entre los atributos credibilidad, respeto e imparcialidad, del factor confianza, al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?
3. ¿Qué diferencia significativa hay entre los indicadores de comunicación, habilidad gerencial e integridad del atributo credibilidad, al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?

4. ¿Qué diferencias hay en los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona, al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?
5. ¿Qué diferencias hay en los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo al realizar un benchmarking entre “Los Mejores lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?
6. ¿Qué diferencias hay en los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?
7. ¿Qué diferencias hay en los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?

Propósito

Fortalecer los factores claves en gestión de personas para desarrollar la competitividad organizacional.

Objetivo general

Evaluar los resultados significativos que se obtienen en la identificación de los factores claves en la gestión de personas, mediante el benchmarking realizado entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”

Objetivos específicos

8. Determinar si hay o no diferencia significativa entre, los factores claves en la gestión de personas, confianza, orgullo y compañerismo, al realizar un benchmarking o evaluación comparativa entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”
9. Evaluar la diferencia significativa entre los atributos credibilidad, respeto e imparcialidad, del factor confianza, al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”

10. Evaluar la diferencia significativa entre los indicadores de comunicación, habilidad gerencial e integridad del atributo credibilidad, al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”
11. Evaluar la diferencia significativa en los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona, al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”.
12. Evaluar las diferencias en los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo al realizar un benchmarking entre “Los Mejores lugares para Trabajar” y “Productos Unión”.
13. Evaluar las diferencias en los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”.
14. Evaluar las diferencias en los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”.

Antecedentes de la investigación

Estudios relacionados con capital humano en organizaciones adventistas

Reconociendo la importancia del capital humano en la organización, los adventistas del séptimo día han desarrollado exploraciones sobre el tema.

Una investigación que trabajó satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de la universidad adventista de Lima en el año 2011, con una muestra de 121 personas pertenecientes a una población de 300 individuos empleados. Encontró que había insatisfacción laboral en un 51.3% de personas, sin embargo, el 91% presentaba altos niveles de compromiso organizacional, se sentían identificados con la institución y le brindaban su lealtad (Vergara, 2015).

Las siete dimensiones exploradas para medir la satisfacción la conformaron: las condiciones laborales/materiales, los beneficios laborales/remunerativos, las políticas

administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño de tareas y la relación con la autoridad (Vergara, 2015) todas ellas correspondientes con las características de los factores claves de gestión de personas del modelo Great Place to Work (véase, Tablas 6 y 7). Las dimensiones que miden el compromiso, como: participación, identificación, pertenencia y lealtad indagan sobre la existencia del compromiso, pero no explica la razón de la misma (Vergara, 2015).

En el trabajo de benchmarking entre ADRA Perú y los 25 Mejores Empleadores de América Latina del 2005 con el propósito de establecer mejoras organizacionales en lo concerniente a la gestión de personal, se encuestaron 245 trabajadores de la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales, y se obtuvo respuestas del 76%, los hallazgos fueron los siguientes (Herrera, 2007):

- ADRA cuenta con una fuerza laboral comprometida; diferente del promedio de los Mejores Empleadores en -4%.

- El personal de ADRA no siente igual confianza y credibilidad en las capacidades y competencias de su Alta Gerencia (-15%) que la que expresan los empleados de los Mejores Empleadores.

- La disponibilidad de los Recursos (-13%) o medios disponibles necesarios para hacer bien su trabajo es uno de los indicadores más distantes en el personal de la Agencia respecto del promedio de los Mejores Empleadores. Los trabajadores de los Mejores tienen más facilidades para cumplir con su trabajo que la que expresan los de la Agencia.

- El personal de ADRA siente una motivación intrínseca en la realización de sus actividades diarias (-2%), la menor diferencia respecto de los Mejores Empleadores.

En el modelo de investigación el compromiso o lealtad es medido por comportamientos como: hablar en forma positiva de la organización con los

compañeros de trabajo, empleados potenciales y clientes; tener un intenso deseo de permanecer en la organización; como realizar esfuerzos adicionales y estar dedicados a hacer el mejor trabajo posible para contribuir al éxito del negocio de la organización (Herrera, 2007).

De manera aparte se examina el nivel de satisfacción de los 6 llamados impulsores del mismo: a) las personas que se relacionan con el trabajador (alta gerencia, jefe inmediato, compañeros de trabajo, clientes), b) el trabajo en sí mismo (tareas diarias, procesos, recursos), c) las oportunidades que este le ofrezca (oportunidades en la carrera, capacitación y desarrollo), d) la calidad de vida (balance vida/trabajo, ambiente físico de trabajo), e) las prácticas de la empresa (prácticas de recursos humanos, evaluación de desempeño, diversidad, imagen corporativa interna), f) y la compensación total (sueldo, beneficios, reconocimiento) (Herrera, 2007), las mismas que responden a las características de los factores claves de gestión de personas del modelo Great Place to Work (véase, Tablas 6 y 7).

La investigación titulada “Satisfacción laboral y compromiso institucional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Sur, 2014” cuyo objetivo general fue determinar la relación de la satisfacción laboral con el compromiso institucional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Sur, encontró que las dimensiones de la variable satisfacción laboral explican únicamente en 30,5% la variación de la variable compromiso institucional, la diferencia 69,5% no se explican a través de las variaciones de las dimensiones de satisfacción laboral. Aspecto que muestra la necesidad de investigar la correlación incluyendo dimensiones o factores no considerados y que aportarían en la explicación del elevado porcentaje (Sauco, 2014).

En el estudio la población muestral estuvo constituida por 95 docentes de los niveles pre básico, básico y bachillerato de las nueve instituciones educativas adventistas estudiadas, donde satisfacción laboral es la complacencia del docente en el ambiente

laboral, expresada frente a las condiciones físicas y/o materiales, a las políticas administrativas, a la tarea docente, a las remuneraciones laborales, a las relaciones sociales laborales, al desarrollo personal laboral y a la gestión de la autoridad (Sauco, 2014). (Estos elementos son correspondientes con las características de los factores claves de gestión de personas del modelo Great Place to Work observables en las Tablas 6 y 7).

Entiéndase el compromiso institucional como el estado psicológico del docente, descrito durante su relación con la institución educativa adventista donde labora, con consecuencias sobre la decisión de continuar en la institución, por sentimientos de afecto, por interés o por lealtad (Sauco, 2014).

Estos antecedentes presentan en común trabajadores con niveles importantes de insatisfacción para con la organización a la que sirven y contradictoriamente al mismo tiempo compromiso y lealtad para con la misma.

La tesis presentada para optar el grado académico profesional de doctor en educación con mención en gestión educativa por Esteban Silva (2014) incorporó en la investigación sobre capital humano en organizaciones adventistas la contribución independiente de las variables predictoras cultura organizacional y compromiso cristiano sobre la variable criterio satisfacción laboral.

El estudio trabajó con 426 docentes de la Universidad Peruana Unión de Lima durante el periodo 2013 y nos dejó los siguientes resultados: la cultura organizacional explica el 49.5% de la satisfacción intrínseca y el 46.4% de la satisfacción laboral extrínseca. El compromiso cristiano explica el 2.9% de la variabilidad de la satisfacción laboral extrínseca y el 4.5% de la satisfacción laboral intrínseca.

Los indicadores de la satisfacción laboral intrínseca son: método de trabajo reconocimiento al trabajo, responsabilidad, uso de capacidades, promoción, atención a sugerencias, variedad de tareas y los indicadores de la satisfacción laboral extrínseca,

condiciones físicas, compañeros de trabajo, superior inmediato, salario, relaciones verticales, gestión de empresa, el horario de trabajo y la estabilidad laboral.

Benchmarking para el mejoramiento continuo

La práctica del aprendizaje organizacional por observación del mercado es una fuente importante para obtener ventaja competitiva sostenible. La evaluación comparativa o benchmarking, es una herramienta de aprendizaje reconocida como adecuada para la identificación, construcción y mejora de capacidades (Vorhies & Morgan, 2005). Esta medición se realiza con organizaciones reconocidas como las mejores dentro del área, para aprender y aplicar las mejores prácticas con el propósito de mejorar el rendimiento y la competitividad de las organizaciones (Kyro, 2003).

Quienes toman decisiones organizacionales, permanentemente están en la búsqueda de técnicas que permitan la mejora continua en sus organizaciones. Aun cuando en la caja de herramientas para la gestión la evaluación comparativa o benchmarking no es nueva, el aumento de sus aplicantes la ha colocado en un lugar destacado. La preferencia por esta técnica se deja ver en el importante número de publicaciones de distintos autores, que la reconoce como herramienta fundamental para el mejoramiento continuo de la calidad (Dattakumar & Jagadeesh, 2003).

Hipótesis y variables

Hipótesis de investigación

Existen diferencias significativas en los factores claves de gestión de personas en Productos Unión con respecto al promedio de los Mejores Lugares para trabajar en el Perú.

Hipótesis de específicas

1. Existen diferencias significativas en los factores claves confianza, orgullo y compañerismo en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú.

2. Existen diferencias significativas en los factores claves, atributos de la confianza: credibilidad, respeto e imparcialidad, en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú.
3. Existen diferencias significativas en los indicadores de la credibilidad: comunicación, habilidad gerencial e integridad, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores lugares para trabajar en el Perú.
4. Existen diferencias significativas en los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores lugares para trabajar en el Perú.
5. Existen diferencias significativas en los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú.
6. Existen diferencias significativas en los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú.
7. Existen diferencias significativas en los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú.

Variables

Factores claves de gestión de personas

Dimensiones		Subdimensiones	Indicador
<p>Confianza</p> <p>La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo. Se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia o imparcialidad con la que esperan ser tratados</p>	<p>Credibilidad</p> <p>Existe hacia los jefes y la empresa, se mantiene un estilo de comunicación abierta y se otorga accesibilidad a las consultas de los empleados. Se demuestra ser competente, se tiene integridad al llevar a cabo la visión expresada.</p>	Comunicación	<p>1.Muy rara vez es cierto</p> <p>2.Rara vez es cierto</p> <p>3.A veces es cierto a veces es falso</p> <p>4.A menudo es cierto</p> <p>5.Muy a menudo es cierto</p>
		Habilidad Gerencial	
		Integridad	
	<p>Respeto</p> <p>Cómo el empleado piensa que es visto por sus superiores. Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento, se involucra a los colaboradores en las decisiones que les afectan, se muestra consideración por los colaboradores como individuos al tomar en cuenta sus intereses particulares.</p>	Apoyo profesional	<p>1.Muy rara vez es cierto</p> <p>2.Rara vez es cierto</p> <p>3.A veces es cierto a veces es falso</p> <p>4.A menudo es cierto</p> <p>5.Muy a menudo es cierto</p>
		Colaboración/participación	
		Interés como persona	
	<p>Imparcialidad</p> <p>Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras. Equidad, se otorga similar tratamiento para todos en relación a los reconocimientos. Se evita el favoritismo en las contrataciones y promociones. Justicia, se es intolerante con la discriminación y se permiten mecanismos de apelación</p>	Equidad en recompensas	<p>1.Muy rara vez es cierto</p> <p>2.Rara vez es cierto</p> <p>3.A veces es cierto a veces es falso</p> <p>4.A menudo es cierto</p> <p>5.Muy a menudo es cierto</p>
		Ausencia de favoritismo	
		Trato justo	

Dimensiones	subdimensiones	Indicador
<p style="text-align: center;">Orgullo</p> <p>Valor del colaborador hacia el trabajo y hacia la imagen de la compañía en la comunidad. Generado en el trabajo personal, por el trabajo individual. En el trabajo generado por el equipo o por la empresa. En los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad</p>	<p style="text-align: center;">Trabajo individual</p> <p>Es el sentimiento de satisfacción del colaborador por su rol particular en la empresa, que se desarrolla a partir de percibir que sus contribuciones son especiales y únicas para la organización.</p>	<p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p>
	<p style="text-align: center;">Trabajo en equipo</p> <p>Es el sentimiento del colaborador por ser miembro del equipo y por los logros de este. Este orgullo es a la vez el reconocimiento que el éxito de la organización proviene con más frecuencia del trabajo de equipo que de las contribuciones individuales.</p>	<p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p>
	<p style="text-align: center;">Imagen corporativa</p> <p>Es el sentimiento de las personas frente al papel de la empresa en la comunidad. Proviene de su reputación general o en el sector, de su habilidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y de su compromiso con la comunidad en la que está localizada</p>	<p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p>

Dimensiones	subdimensiones	Indicador
<p style="text-align: center;">Compañerismo</p> <p>Sentimiento de familia y de equipo. Cuando se permite que cada quien sea uno mismo. Se genera una atmósfera socialmente amigable y ambiente de bienvenida. Se fomenta el sentido de familia y de equipo</p>	<p style="text-align: center;">Familiaridad</p> <p>Fraternidad, para los colaboradores es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la empresa y sus líderes promueven la realización de eventos que los integren.</p>	<p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p>
	<p style="text-align: center;">Hospitalidad</p> <p>Del lugar, que los colaboradores puedan considerar acogedor y entretenido su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la empresa que en cualquier otra parte.</p> <p>De las personas, los colaboradores sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidos al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la empresa.</p>	<p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p>
	<p style="text-align: center;">Sentido de equipo</p> <p>Es el reconocimiento que hacen los colaboradores de pertenecer a una empresa donde las personas se sienten en el mismo barco y donde se advierte que los compañeros ponen un esfuerzo comparable en alcanzar los objetivos del trabajo</p>	<p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p>

Capítulo II

Marco teórico

Fundamento Bíblico de la investigación

Determinar la “naturaleza del hombre”, según una corriente gerencial, es un medio seguro para el ejercicio del liderazgo. ¿Es el mal la naturaleza inherente del hombre?, ¿le desagrada el trabajo y tiene que obligársele?, ¿no tiene ambiciones, esquivas responsabilidades, y por eso necesita de una severa supervisión? ¿Acaso es más bien un ser lleno de atributos y un modelo ideal? (Serralde, 1983).

Para los pensadores, las personas tienen una percepción sobre sí dependiendo de cómo conciben a Dios. La cosmovisión que ellas tengan de la deidad permite entender las explicaciones para reconocerse. Para los hebreos las personas son creación de Dios (Smith & Falconier, s/f), la Biblia precisa que el ser humano es una decisión de la voluntad de su Creador: “Entonces dijo Dios hagamos al hombre.” (Génesis 1:26). “Al principio, el hombre fue creado a semejanza de Dios, no solo en carácter, sino también en lo que se refiere a la forma y a la fisonomía” (White, 2011a).

Maravillado por este acontecimiento un escritor del Antiguo Testamento declara:
Cuando veo tus cielos, obra de tus dedos. La luna y las estrellas que tú formaste,
Digo: ¿Qué es el hombre para que tengas de él memoria, Y el hijo del hombre,
para que lo visites? Le has hecho poco menor que los ángeles, Y lo coronaste de gloria y de honra. Le hiciste señorear sobre las obras de tus manos; Todo lo pusiste debajo de sus pies: Ovejas y bueyes, todo ello, Y asimismo las bestias del campo, Las aves de los cielos y los peces del mar, Todo cuanto pasa por los senderos del mar. (Salmo 8:3-8)

Dios creó al hombre para que tuviese dominio sobre la Tierra (Génesis 1:26,27), reflejara la gloria de Dios y su carácter (Apocalipsis 1:5,6; Isaías 43:7), su jerarquía sobre su entorno significaba “una administración, o mayordomía, cuidadosa y amante” (Colón & Colón, 2016). Y de una costilla de Adán, Dios hizo a la mujer y la presentó a él (Génesis 2:22).

Después de dispuesta la relación de la persona con el Dios creador y con el entorno (lo que está por encima de la persona y lo que está por debajo de ella), entró en escena la vinculación con el semejante. Sólo así, establecido un puesto disponible entre la divinidad y el entorno (extremos referenciales), se pudo concretar el misterio inefable del vínculo entre personas. Y fue creado el prójimo (el próximo). Fue una relación de semejanza al mismo nivel. Percibido lo diferente, apareció lo similar. El yo y el tú... Lo humano no se debía desplegar sino después que hubiese parámetros que le permitiera asumir el lugar que le correspondería en el espectro de relaciones (Smith & Falconier, s/f, p.66).

Aun cuando “desde los hebreos las capacidades humanas abren las disposiciones a pensar y obrar, de reflexionar y producir, de razonar y hacer. Para los demás, se restringe a las capacidades de pensar, de reflexionar, de razonar. Nada más” (Smith & Falconier, s/f). “El hombre fue una creación muy especial, ya que de todas las criaturas de Dios sólo a él le fue dado el atributo divino de la razón. El hombre es un ser racional, con el poder de tomar decisiones y con ingenio creador. Esto significa que la mente humana constituye el recurso más valioso para una organización” (Myron, 1985, p.21).

Una mujer cristiana escribiendo sobre la criatura humana, a partir de la revelación bíblica, dijo que las personas hemos sido dotadas de facultades intelectuales capaces de ser desarrolladas (White, 2011b), “todo ser humano, creado a la imagen de Dios, está dotado de una facultad semejante a la del Creador: la individualidad, la facultad de pensar y hacer. Los hombres en quienes se desarrolla esta facultad son los que llevan responsabilidades, los que dirigen empresas, los que influyen en el carácter” (White, 2011c) y añadió:

Todos nosotros estamos entretejidos en la gran tela de la humanidad, y todo cuanto hagamos para beneficiar y ayudar a nuestros semejantes nos beneficiará también a nosotros mismos... los seres humanos han sido hechos necesarios unos a los otros... Tendremos que tratar con personas que tienen diferentes talentos, y hemos de estar en condiciones de saber cómo tratar con las mentes humanas (White, 2011d).

Bases teóricas

El capital humano

El eje principal de las características de las organizaciones es el factor humano, son las personas las que principalmente generan los actos de diferenciación y cambio que permiten que una organización se mantenga y se desarrolle (Rivera, 2014). El capital humano es una fuente de ventajas competitivas y lo constituye el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas. Es entre los distintos recursos intangibles de la organización el más estratégico (García, Posada & Hernández, 2014).

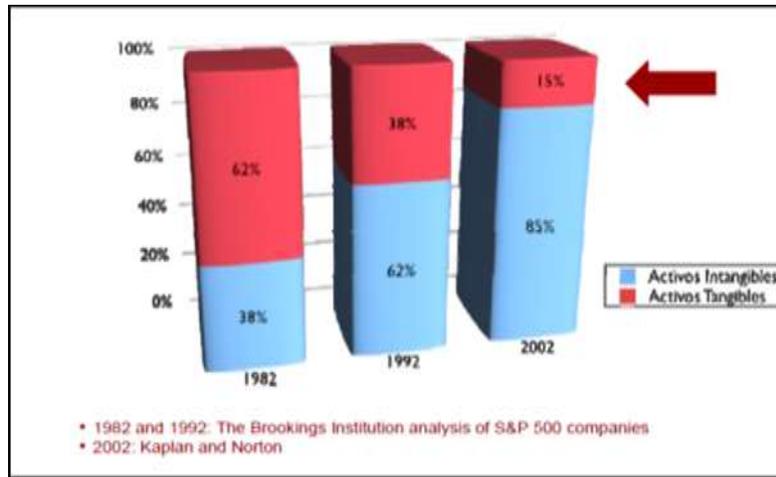
El capital humano está “definido como un factor de producción que incide directamente en la eficiencia de la producción, es decir, que la calidad de las personas, el grado de formación y su productividad son factores cualitativos que mejoran notablemente el proceso productivo” (Acquarone & Stang, s/f), “la persona está involucrada en el ámbito laboral no solo con su fuerza y conocimiento, sino también a nivel personal, emocional, familiar” (Acquarone & Stang, s/f).

La relación entre los Recursos Humanos y el rendimiento se remonta a Adam Smith, que enseñaba que los insumos de trabajo no son únicamente los cuantificables sino también las habilidades, entre otras, la destreza y juicio sobre la forma de trabajar. Gracias al desarrollo de teorías como la Visión Basada en los Recursos de la Firma, en inglés Resource Based View, y la del Capital Humano (Human Capital), se comenzó a reconocer la importancia de la gestión de Recursos Humanos y de los mismos Recursos

Humanos como una fuente de ventaja competitiva dada su singularidad y dificultad de imitar. Estas dos teorías pusieron las bases para comprender la relación entre la administración de los Recursos Humanos y el desempeño de la organización. Motivar a los colaboradores para que adopten actitudes y comportamientos deseados puede ayudar a lograr objetivos organizacionales que contribuyen a los buscados resultados financieros (Bagdadli & Roberson, 2008).

La teoría del Capital Humano considera que la capacidad de aprendizaje de las personas es de valor comparable a otros recursos que intervienen en los bienes y producción de servicios y un recurso utilizado de manera efectiva otorga un resultado de mayor rentabilidad. Estudios posteriores se han sumado asignando particular importancia a la inversión en el capital humano, haciendo más evidente que la gente es una forma de capital, y que la inversión en la educación produce crecimiento económico. Las empresas tienen un conjunto de recursos productivos clasificados como tangibles e intangibles, estos recursos son valiosos cuando permiten aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas del mercado. Sin embargo, los recursos productivos intangibles como el conocimiento, las habilidades y el comportamiento de las personas, no siempre son capitalizados (Bagdadli & Roberson, 2008).

La creciente aceptación de estos intangibles como fuentes de ventaja competitiva legitiman la afirmación que las personas en las organizaciones son estratégicamente importantes para el éxito. La ventaja competitiva se debe desarrollar, no sólo por adquisiciones, sino por desarrollo combinando y efectivo de recursos tangibles e intangibles (Bagdadli & Roberson, 2008).



Fuente: Riva, Clima laboral, 2009.

Figura 1. El valor de los intangibles

El capital humano y las corrientes de la administración

En *El Canon del Management*, Alfonso Durán Pich (2010) clasifica los mejores libros de empresa, en cuatro grandes corrientes, donde deja ver por el énfasis de los autores, el diferente peso otorgado al capital humano dentro las organizaciones: presenta a los maquinistas, y uno de sus principales exponentes Frederick Winslow Taylor (1856-1911), cuyas ideas chocaron con la clase obrera por la deshumanización y explotación en el trabajo. Los maquinistas son los inclinados a ver la organización como una máquina donde los engranajes deben moverse de forma preestablecida, la atención y preocupación está en la tarea, con definiciones al detalle. Los trabajadores no necesitan pensar y están organizados bajo una rígida cadena de mando al estilo del ejército.

De otro lado están los humanistas, que nacieron en una rebelión durante la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII por causa de la explotación de la mano de obra. Para este grupo las personas son lo más importante en la organización, se fortalecieron gracias a la aparición de la psicología industrial a inicios del siglo XX, disciplina interesada en el trabajador y las causas de sus conductas. Su principal exponente es Elton Mayo quien junto a otros colaboradores decidió estudiar qué es lo que motiva al trabajador y cuyos resultados se conocerían más tarde bajo el nombre de

efecto Hawthorne demostrando que, hacer sentir especiales a los trabajadores, aumenta la productividad. En esta corriente figura también Mary Parker Follet pionera de ideas que en el siglo XXI se conoce como empowerment.

En 1954 Abraham Maslow, explica Duran (2010), escribió un libro de psicología denominado *Motivation and Personality*, que por contener una filosofía que contribuyó a construir una teoría del Management explicando el origen de las necesidades humanas y qué mueve las conductas de las personas, está insertado en el cuerpo intelectual del humanismo, el libro plasma lo iniciado por Mayo y lo hace extensivo a todos los seres humanos cualquiera sea su posición. Entre otras cosas argumentando, como las necesidades sociales influyen en el comportamiento

Existe una corriente denominada clásica, que desarrolla una integración de maquinismo con humanismo, apareció en el primer cuarto del siglo XX, y su máximo exponente es Henry Fayol (1841-1925), que puso los cimientos de la moderna teoría de empresa de Peter Drucker. La cuarta corriente es la nihilista, que alcanza gran desarrollo después de la II Guerra Mundial, su singular impulsor: Chester Barnard (1886-1961), ellos no entran en el debate de valorar máquinas o personas, la preocupación gira en torno al conjunto de actividades que existen dentro de las empresas las que deben ser bien coordinadas y entre varias personas, resaltando así la importancia del cooperativismo.

Un hilo atraviesa las cuatro corrientes a pesar del énfasis de su singularidad, nunca adoptaron una posición plenamente maquinista o totalmente nihilista, por el contrario, han compartido siempre cierto eclecticismo con un común propósito: que las empresas sean eficaces y eficientes. En el consabido que no existe nada que incida tanto en la actividad empresarial como las personas y viceversa. Reconociendo el gran riesgo de moverse en el terreno de la administración sin conocer el impacto de esta relación (Durán, 2010).

El capital humano en el pensamiento administrativo

El pensamiento administrativo se ha desarrollado en el tiempo, pasando por muchas personas que trabajaron desde incipientes organizaciones. Los pioneros como Taylor y Fayol pusieron de manifiesto que la administración es una filosofía que busca de manera científica los mejores métodos de trabajo (George & Alvarez, 2005).

Con la teoría de las Relaciones Humanas, se logró que la administración involucre por primera vez al ser humano como primordial en una organización, observara esta como un sistema social y comprender que la productividad no es únicamente un problema de ingeniería, sino también de relaciones de grupo. Hecho que nació gracias a las conclusiones del experimento de Hawthorne que inició Elton Mayo, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones Humanas, entre 1927 y 1932, y razones como: la necesidad de humanizar y desarrollar una administración democrática, la influencia de la Psicología y la Sociología sobre la organización industrial, y las ideas de pragmatismo de John Dewey y de la psicología del comportamiento de Kurt Lewin (Ramos & Triana, 2007).

Entre los principios básicos de esta teoría expuestos por Idalberto Chiavenato, en su libro *Introducción a la teoría general de administración* según Ramos, et al (2007) se menciona que:

- El nivel de producción depende de la integración social, las personas no actúan de forma aislada sino como miembros de un grupo, el trabajo es una actividad grupal, el comportamiento está condicionado por normas o estándares sociales.
- Quienes producen por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, pierden el afecto y respeto de sus compañeros.
- Los grupos informales, organización humana de la empresa, muchas veces está en contraposición a la organización establecida por la dirección; y definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.

- La especialización en el trabajo no garantiza eficiencia, hay quienes cambian de puesto para evitar la monotonía.
- Existen aspectos emocionales, las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y conservar los grupos de trabajo.
- Los directivos deben dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, reconociendo que el hombre es un ser social.

Chiavenato refiere (Ramos, 2007), que con la teoría de las Relaciones Humanas emergieron conceptos como:

- La Motivación, porque el comportamiento humano responde a la satisfacción de necesidades.
- El liderazgo, por la existencia de la influencia interpersonal.
- La comunicación, pues la información se mueve entre los individuos
- La organización informal, generada por las interacciones y relaciones entre los trabajadores.
- Y la dinámica de grupo, porque los intereses de los integrantes se activan a través de estímulos consiguiendo acercamiento y aprendizaje.

Alrededor de 1947, surge en los Estados Unidos de Norteamérica la teoría del comportamiento humano con novedosas proposiciones sobre la motivación humana y exponentes como Mc Gregor, Maslow y Herzberg enfatizan el proceso de cómo las personas toman sus decisiones (Chiavenato, 2007), con lo que sumaron al pensamiento administrativo conclusiones sobre la naturaleza y características del hombre, como (Velásquez, 2002):

- El hombre es un ser social que requiere satisfacer sus necesidades.

- Organiza sus percepciones de manera integrada.
- Es capaz de comunicarse.
- Tiene aptitud para aprender y capacidad de cambiar comportamientos y actitudes hacia estándares más elevados.
- Se orienta hacia la consecución de objetivos complejos y variables,
- Cooperera cuando sus objetivos personales puede alcanzarlos a través del esfuerzo colectivo; compite cuando sus objetivos se los disputan.

Durante años, gran impacto creó Dale Carnegie en el ejercicio de la administración, con ideas expuestas en conferencias para ejecutivos, como también con su libro *Cómo hacer amigos e influir en las personas*, enseñando qué para alcanzar el éxito necesitamos hacer que los colaboradores se sientan importantes, se aprecien sus esfuerzos, exista una comunicación abierta, y mostrarles simpatía. Qué para cambiar a las personas hay que destacar sus cualidades (Robbins & Decenzo, 2002). Por el año 1962 el movimiento denominado Desarrollo Organizacional reunió distintos autores para aplicar las ciencias de la conducta a la administración (Chiavenato, 2007).

Tabla 1. Conceptos sobre la persona en la organización

Pensamiento	Resultado	¿Qué es?	Aspectos relevantes
Administración científica, Teoría clásica (Taylor, Fayol)	Tarea	Económico	. Mayor importancia al desarrollo de la actividad, la productividad, la eficiencia .Estudiar la tarea .Necesita dinero la gente para subsistir
Relaciones humanas (John Dewey, Elton Mayo, Kurt Lewin)	Personas	Social	.Toma en cuenta al factor humano de la organización .Pragmatismo .El empleado es más productivo si sabe que su gerente está preocupado por las personas (Hawthorne) .Lo que escriben psicólogos se toma en cuenta en las empresas .Comportamiento depende de las interacciones
Estructuralista, (Weber)	.Organización .Burocracia	Organizacional	.Prioriza el diseño, se desagregó en estructura organizacional, infraestructura, maquinarias y herramientas, seguridad y layout. .Reglamentos
Conductista (Maslow, Herzberg, McGregor)	Comportamiento humano	Administrativo	.Toma de decisiones .Factores de motivación .Fundamento filosófico del enfoque del desarrollo organizacional (cambio planeado)
Sistemas (Von Bertalanffy)	Pensamiento sistémico	Funcional	.Integración .Holística .No fragmentada
Tecnológico	Herramientas informáticas	Digital	.Inteligencia de negocios .Información .Modelos matemáticos
Situacional (Porter)	Tomar en cuenta aspectos externos	Complejo	.No todo es igual en todas partes

Fuente: García A., Fundamento del pensamiento administrativo, 2014. (Elaboración propia)

La administración y el capital humano

Los administradores han venido heredando tradiciones prácticas y teóricas de pensadores, que pasarlas por alto sería ignorar la complejidad de un campo del saber construido durante años de historia útil para conceptualizar las organizaciones modernas (Podestá & Jurado, 2003). Por ejemplo, las características de la organización aceptadas como comunes: el propósito, las personas y la estructura (Robbins & Coulter, 2009). Donde sin estar en tela de juicio, las personas “integrantes de la organización cumplen

una función crítica y diferenciadora que va más allá de la estructura y la finalidad de una organización” (Rivera, 2014).

Los administradores saben que necesitan desarrollar y lograr cosas por intermedio de otras personas. Otorgar recursos y orientar quehaceres de los demás para alcanzar sus metas. Reconocer la importancia capital de administrar a las personas, y por ende la necesidad de echar mano del campo de estudio denominado Comportamiento Organizacional, que explora cómo los individuos, grupos y estructuras impactan en la conducta dentro de las organizaciones (Robbins, 2004).

Para competir “en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales” (López, 2005). La función de dirección en la administración implica “influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes” (López, 2005).

En toda organización conformada por seres humanos habita lo que se llama clima laboral y existe una historia de 50 años de investigación sobre el tema, en donde muchos han examinado su impacto en resultados como el bienestar psicológico, reclamos por compensaciones, ausentismo, rotación, acoso, violencia, conductas que se traducen en el desempeño financiero de la organización. La revisión de 51 estudios sobre clima a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo de los últimos 20 años ha mostrado que este ejerce fuertes presiones en el desempeño de las personas en relación a los resultados (Pérez, 2013).

El clima organizacional se resume en cómo los individuos perciben su entorno laboral, es un concepto multidimensional que se traduce en los individuos y en los

grupos de la organización y lo determina la cultura organizacional. Se manifiesta en el desempeño de las personas y en los resultados de la organización con consecuencias positivas o negativas dependiendo si este es bueno o malo. Entre las consecuencias positivas están, por ejemplo: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Y entre lo negativo: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad (Marvel, Rodríguez & Nuñez, 2011).

Tabla 2. Conceptos sobre el clima y ambiente laboral en la línea del tiempo (1939 – 2001).

1939	1950	1964
Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que determinados estilos de liderazgo (democrático, laissez faire [dejar hacer] y autoritario), tenían en el clima. El resultado fue que los diferentes tipos de liderazgo dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales. Ésta será la primera piedra en la investigación del Clima Organizacional	En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización	Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.
1968	1975	1985
Tagiuri (1968) define al clima laboral como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.	Schneider (1975) la describe como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.	Weinert (1985), la describe como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.
1996	1999	2001
(Peiro y Prieto, 1996:84) en la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”	Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”	Al respecto, Furnham (2001), afirma que el clima organizacional afecta considerablemente a las empresas y a los trabajadores y puede poner en riesgo su supervivencia.

Fuente: Rodríguez, La incidencia del ambiente laboral de las organizaciones, 2012.

Las investigaciones, en Administración estratégica de recursos humanos, han crecido progresivamente por estudios que centraron su atención en demostrar que además de reconocer que las personas tienen un valor importante para las estrategias, también algunas prácticas de Recursos Humanos fomentan y desarrollan este valor particular, dando lugar a un rendimiento superior (Bagdadli & Roberson, 2008).

El siglo pasado la administración de los trabajadores vivió tres etapas diferentes: durante la Industrialización (1900-1950), se organizaron los departamentos de personal y luego los de relaciones industriales para actuar como intermediarios con los sindicatos: en ambos casos las personas eran vistas simplemente como mano de obra, proveedoras de fuerza física y muscular, el enfoque estaba fundamentalmente en hacer cumplir las exigencias legales, controlar el orden y las rutinas (Chiavenato, 2009, Cap.2, pp.41-49).

Con la expansión industrial (1950-1990) las personas pasaron a ser vistas como un recurso dando origen a los departamentos de recursos humanos como unidades de servicio más especializado, entre otras: reclutamiento, remuneraciones y la seguridad en el trabajo. Desde 1990, en la era del conocimiento, surgen los equipos de gestión del talento humano, en la que participan los gerentes de línea como administradores de sus colaboradores, las personas dejan de ser agentes pasivos y son asociados para administrar otros recursos de la organización. Este tercer milenio con su problemática, complejidad y tendencias afecta la forma en que las organizaciones necesitan administrar a las personas para el éxito (Chiavenato, 2009, Cap.2, pp.41-49).

La mayor parte de los catorce principios fundamentales de William Edwards Deming para la gestión y transformación de la eficacia empresarial, con el objeto de ser competitivo, sostenible y dar empleo, se asocian a la gestión de personas (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994):

1. Crear una propuesta que mejore la calidad del producto y servicio con el objetivo de ser competitivo
2. Adoptar una filosofía de cooperación

3. Mejorar el proceso incluyendo calidad desde el comienzo
4. Contar con proveedores a largo plazo basados en la confianza y lealtad
5. Mejorar el sistema de producción, planeamiento y servicio (calidad en la productividad con bajos costos)
6. Entrenar constantemente (capacitación)
7. Reconocimiento (la supervisión debe ayudar a la gente a hacer su trabajo)
8. Construir confianza
9. Borrar barreras (eliminar la competencia entre los trabajadores)
10. No usar frases que promueven rivalidades entre áreas.
11. No usar datos resultistas eliminando la calidad.
12. Eliminar barreras que priven a la gente de su alegría en el trabajo: metas poco claras, poca información, falta de comunicación.
13. Instituir un programa de educación y auto mejora.
14. La transformación es trabajo de todos

Cuando el liderazgo norteamericano respecto de sus productos y procesos fue desafiado por competidores extranjeros (significándole algunos reveses), y su productividad mejoraba menos que la de los competidores en un espacio de un par de décadas. Y las industrias americanas y los negocios comprendieron que los costos de baja calidad se reflejaban en pérdidas del 20% de las utilidades anuales a nivel nacional, se estableció el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (1988) que promueve la utilización de la Calidad Total y Excelencia como método competitivo de gestión empresarial (Rincón, 2004).

Entre los siete criterios de evaluación, después del ítem Resultados del Negocio, se destaca el Enfoque en el recurso humano, aspecto particularmente importante dentro de la metodología de evaluación del premio Malcolm Baldrige, sobre prácticas con el personal, sustentado en tres ejes fundamentales (Rincón, 2004):

- Los sistemas de trabajo (comunicación, cooperación, conocimiento, grado en que los procesos promueven la iniciativa y la responsabilidad, flexibilidad y el reconocimiento y compensación a los trabajadores).
- Educación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Bienestar y satisfacción del personal.

Además, y con el mismo peso, se evalúa el liderazgo de quienes los dirigen: que incluye comunicar y reforzar los valores institucionales (Rincón, 2004).

Los modelos certificadores más conocidos de la Excelencia y la Calidad en las organizaciones, al colocar como primeros criterios de evaluación, el liderazgo y el capital humano, están de acuerdo en la vital importancia de estos dos criterios en la búsqueda de la Excelencia Total. Vale decir las prácticas en la gestión de personas y las de quienes las dirigen. En el Modelo Baldrige se denomina “Enfoque en los Recursos Humanos” y en el Modelo Deming “Cooperación interna y Aprendizaje” (Pérez, s.f).

Tabla 3. Modelos de Excelencia

Modelo	Fecha de creación	Organismo que lo Gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el premio de Calidad Malcolm Baldrige (EEUU)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)
Modelo Iberoamericano	1998	Fundibeq
ISO 9000	2008	International Organization for Standardization

Fuente: Pérez, Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total (s.f).

Tabla 4. Criterios de evaluación de los modelos de Excelencia

Criterios	No.	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo visionario	Liderazgo
	2	Personas	Desarrollo de las personas	Cooperación interna y externa	Planificación estratégica
3	Política y estrategia	Política y estrategia	Aprendizaje	Enfoque en el cliente y en el mercado	
4	Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos	Gestión de proceso	Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento	
5	Procesos	Clientes	Mejora Continua	Enfoque en los recursos humanos	
6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado	Dirección de procesos	
7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del Cliente	Resultados económicos y empresariales	
8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad			
9	Resultados clave	Resultados globales			

Fuente: Pérez, Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total, (s.f).

Hoy las personas son socias de la organización. Proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia, para tomar decisiones (Larios, s.f). La gestión de personas por su rol de desarrollar habilidades y motivar a los colaboradores es clave para crear ventaja competitiva (Porter, 1985), “hoy, el talento humano considerado como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización” (Bonnet, 2010. p.37).

Las organizaciones del siglo XXI están empezando a comprender, cada vez más, que su valor gira en torno a los intangibles como, el conocimiento, las habilidades de la gente y la reputación corporativa (Carrillo, Castillo & Tato, 2008). “El Capital Humano es el activo de mayor valor para una organización, ya que es el único que no puede ser copiado por los competidores” (Larios, s.f). El 94% de casi 1400 ejecutivos de todo el

mundo considera que la gente y la cultura organizacional son los principales conductores de la innovación (Rao & Chuán 2015).

Las organizaciones exitosas han descubierto que pueden crecer, prosperar y alcanzar sostenibilidad si son capaces de optimizar el rendimiento de sus empleados, la capacidad para reclutar y retener una buena fuerza de trabajo es la clave para el desarrollo. La forma como son tratadas las personas aumenta o disminuye las fortalezas y debilidades de una organización, estas pueden ser fuente de éxito como de dificultades (Chiavenato, 2009, p.11).

En el contexto actual, las organizaciones conviven con un capital humano conformado por cuatro generaciones, los Baby boomers (la generación de la televisión), la generación X (desconcertante y diferente a los cánones establecidos socialmente por los babies boomers) la Y (millenials), y la GZ los ‘nuevos mudos’ (Ferreiro, 2006; Contreras, 2016; Di Luca, s.f.) “cada una distinta en sus maneras de enfrentarse y de entender el mundo y el trabajo” (García, 2008, p.99), grupos de edades que comparten experiencias histórico formativas que los diferencian de los demás, “cada una de ellas tiene sus aspiraciones y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que plantea un reto a los directivos y a los profesionales de recursos humanos” (Lombardía, Stein & Pin, 2008, p. 2)

Tabla 5. Generaciones actuales

Generaciones	Fecha de nacimiento	Edad en 2016
Baby Boom	1951-1964	Entre 65 y 52 años
Generación X	1965-1983	Entre 51 y 33 años
Generación Y	1984-1990	Entre 32 y 26 años
Generación Z	1992-	Entre 18 y 24 años

Fuente: Lombardía, Stein & Pin, Políticas para dirigir a los nuevos profesionales, 2008 (Adaptado)

Los millenials, el “2025 constituirán el 75% de la fuerza laboral mundial y por ello están siendo objeto de estudio por los más prestigiosos informes como los de McKinsey, Gartner o Deloitte. Son los hijos de la generación del baby boom.. se están inventando su propio empleo en el ámbito del big data, del 3D, de la genómica, de las

weareble tech, pero también en sectores considerados tradicionales aplicando la tecnología, por ejemplo, a la atención a la dependencia o a la agricultura... Nuevos trabajos o nuevas formas de trabajar: desde casa, a tiempo parcial, free lance, con join ventures... los millenials, a diferencia de los que hoy superan los 40, no viven solo para trabajar; tienen una profunda conciencia social y por ello, aunque también trabajen en empresas, querrán gozar de la libertad de ser emprendedores o autónomos” (Ortega, 2014, pág. 30)

Montero Soto (2016), utilizando declaraciones sobre los GZ, de quienes dirigen prestigiosas organizaciones escribe: “la generación Z no usa la tecnología, vive en ella” y “si las organizaciones no están preparadas para este nuevo profesional, sus sistemas de comunicación no son de vanguardia y la escalabilidad de funciones y roles no es la adecuada, sufrirán altos niveles de rotación, poca estabilidad en sus cuadros de mando, inconsistencia en su estrategia, desbalance en sus organigramas. Además, no podrán enfrentar el cambio generacional, no sabrán navegar en una economía laboral de alta competitividad, movilidad y susceptibilidad empresarial”

Especialistas en capital humano de diversos países coinciden que la tecnología nos ha puesto en un escenario diferente, el uso que se hace de ella, y las posibilidades que ofrece, genera un cambio en la forma de liderar personas (Facebook tiene 1.000 millones de usuarios, LinkedIn, 180 millones; Pinterest, 10,4 millones; Twitter, 500 millones) (Di Luca, s.f). Las organizaciones de hoy tienen que constituirse en una Marca Empleadora, ante un mundo autodidacta que todo lo consulta al mundo a través del Google (Borrachia, 2016).

Una “Marca Empleadora es un conjunto de atributos, tanto tangibles como intangibles, que una empresa ofrece a un empleado o colaborador..., gestionar adecuadamente la Marca Empleadora va a permitir comprometer a los empleados de tal manera que sean ‘eficientes, productivos y que finalmente se refleje en una propuesta de valor hacia los clientes’ (Gestión, 2015).

La sostenibilidad de muchas organizaciones depende de lo bien que sepan entender las generaciones con las que trabajan. La exitosa gestión de personas está sujeta de manera imprescindible al conocimiento de lo que estas valoran y qué los motiva (Lombardía et al., 2008).

Sirota, Mischkind y Meltzer (2006), refieren que las encuestas realizadas a cerca de 1,2 millones de empleados de las 52 principales compañías de Fortune 1000 desde el 2001 hasta 2004, reveló que la mayoría de los empleados están entusiastas cuando comienzan un trabajo, sin embargo, el entusiasmo de ellos en aproximadamente el 85 por ciento de las empresas disminuye drásticamente después de los primeros seis meses y se deteriora durante los años subsecuentes y es que la mayoría de las empresas tendría que aprender a no desmotivarlos. Mantener el entusiasmo depende de satisfacer tres objetivos que la mayoría de los trabajadores espera encontrar en su empleo, y donde uno no sustituye a otro:

La equidad: respetada cuando existe un trato justo en temas como la remuneración, los beneficios y la seguridad en el empleo.

El orgullo (necesidad de logro): por la actividad que desarrolla, por el trabajo bien hecho, y por la firma.

La camaradería: manifiesta en relaciones buenas y productivas con los compañeros de trabajo.

Los empleados que trabajan en organizaciones donde existe sólo una de esas condiciones son tres veces menos entusiastas que los trabajadores donde todos los elementos están presentes.

Sirota, et al. (2006), cita ocho prácticas que cumplen un rol clave en el apoyo a los objetivos de los empleados:

- Un propósito inspirador. Una condición fundamental para el entusiasmo de los empleados es un claro propósito de la organización, creíble e inspirador: una "razón de ser", que se traduce para los trabajadores en una "razón para estar allí".

- Proporcionar reconocimiento. Por contribuciones grandes o pequeñas. El reconocimiento es una de las necesidades humanas fundamentales. Refuerza los logros y ayuda a asegurar que habrá más de ellos.
- Ser un facilitador. Un estilo de mando y control es un camino infalible de desmotivación. El trabajo del empleador es facilitar realizar el trabajo. Los empleados son los "clientes". El empleador el representante de los intereses de las personas y de asegurar que obtengan lo que necesitan para tener éxito.
- Ser el entrenador de sus empleados para mejorar. Muchos gerentes no ayudan a los subordinados en la mejora de su rendimiento, no saben cómo hacer esto sin irritarse o disminuir su disposición. Los trabajadores quieren saber cuándo han hecho mal, necesitan saber cuándo no están funcionando bien, la retroalimentación positiva tiene como objetivo crear un equipo que merece elogio, no probar superioridad. Escuchar los puntos de vista de los empleados sobre los problemas, su experiencia y observaciones a menudo son útiles para determinar cómo los problemas pueden ser mejor tratados. El reconocimiento es una parte central de la retroalimentación significativa.
- Comunicarse plenamente. Una de las reglas más contraproducentes en los negocios es distribuir información sobre la base de la "necesidad de saber". Por lo general, es una forma de restringir severamente, innecesariamente, y destructivamente el flujo de información en una organización. La frustración de los trabajadores por una falta de comunicación adecuada es uno de los resultados más negativos vistos en encuestas de actitud de los empleados. Lo que los empleados necesitan para hacer su trabajo y lo que hace que se sientan respetados e incluidos dictan que muy pocas restricciones deben ser colocadas por los administradores en el flujo de información. Comunicación plena es no guardar nada de interés para los empleados, excepto aquellos pocos elementos que sean verdaderamente confidenciales. La buena comunicación consigue que los gerentes estén en sintonía con lo que los

empleados quieren y necesitan saber; y la mejor manera de hacerlo es preguntándole a ellos. La comunicación plena y abierta ayuda a los empleados a hacer su trabajo y es una potente señal de respeto.

- Buena cara a los malos resultados. Identificar y enfrentar con decisión el 5 por ciento de sus empleados que no quieren trabajar. La mayoría de la gente quiere trabajar y estar orgullosos de lo que hacen.
- Promover el trabajo en equipo. La mayor parte del trabajo requiere un esfuerzo de equipo. La investigación muestra reiteradamente que el resultado del esfuerzo de un grupo en la solución de un problema generalmente es superior al de personas que trabajan por cuenta propia. La mayoría de los trabajadores se sienten motivados e impulsados a trabajar en equipo, la creación de equipos favorece la camaradería como el desarrollo de competencias.
- Escuchar y hacer participar. Los empleados son una fuente rica de información sobre cómo hacer un trabajo y cómo hacerlo mejor. Esto ha sido demostrado una y otra vez con todo tipo de empleados, desde trabajadores a la hora de hacer las tareas más rutinarias hasta con los profesionales de más alto rango. Los gerentes que operan con un estilo participativo cosechan enormes beneficios en la eficiencia y la calidad del trabajo. Los gestores participativos no esperan a que las sugerencias se materialicen a través de programas formales de comunicación. Ellos encuentran oportunidades para tener conversaciones directas con los individuos y grupos sobre qué se puede hacer para mejorar la eficacia. Crean una atmósfera en la que "el pasado no es lo suficientemente bueno" y reconocen a los empleados por su capacidad de innovación.

Aproximadamente la mitad de los trabajadores encuestados acusó recibir poco o ningún crédito, y casi dos tercios dicen que es mucho más probable que los critiquen por mal desempeño que los elogien por su buen trabajo. Los excesivos niveles de requerimientos con llamadas de atención escritas, la formación insuficiente, la falta de

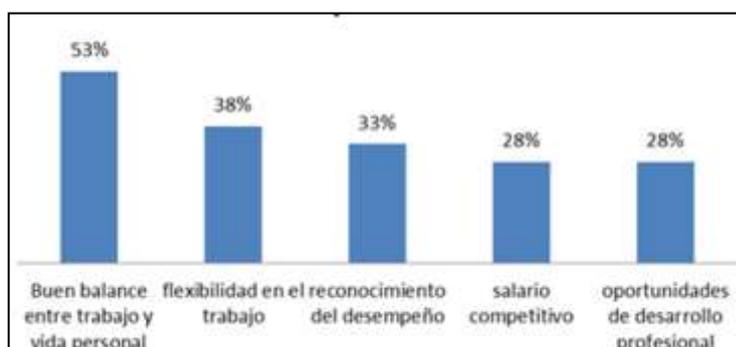
comunicación, la poca delegación de autoridad, y la falta de una visión creíble contribuyen a la frustración de los empleados (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2006).

La propuesta de valor al empleado (PVE), vale decir, los beneficios materiales como inmateriales, son la clave para atraer y retener talentos (Randstad, 2015)



Fuente: Randstad Award, Country Report. 2015.

Figura 2. ¿Qué buscan los empleados en un empleador?



Fuente: Randstad Award, Country Report. 2015.

Figura 3. ¿Qué determina que un empleado se quede con su empleador?

Si bien el sueldo es el principal factor de atracción, los factores de retención evidencian que no genera igual efecto para la retención. Aspectos cualitativos son los que logran mayor fidelización y compromiso de los empleados (Randstad Award, 2015).

Entre las expectativas del colaborador de hoy destacan (Dychtwald, Erickson & Morison, 2013):

Libertad para tomar decisiones.

Entorno de trabajo agradable, que fomenta las relaciones sociales.

Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Colaboración y toma conjunta de decisiones.

Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.

Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.

Conciliar vida familiar con la laboral

Retribución por resultados.

Flexibilidad temporal y espacial.

Quienes lideran las buenas prácticas en gestión de personas, son un ejemplo al fortalecimiento de una cultura de valoración de los colaboradores que va de la mano de modelos de negocios exitosos. Tienen auténtica vocación y preocupación por el bienestar y el desarrollo de su personal, perfeccionan relaciones de compromiso y pertenencia de manera permanente y, su motivación para actuar como buenos empleadores, proviene del respeto a la persona y el convencimiento de que el talento de sus colaboradores es uno de los elementos principales en la generación de una ventaja competitiva sostenible (Del Castillo & Yamada, 2008).

Mantienen variados canales de información y particular importancia atribuida a la socialización de sus miembros. Miden entre una o dos veces al año el clima organizacional para promover futuras innovaciones y los resultados de la evaluación se constituyen en fuente de orgullo compartido con su público externo. La felicidad en el trabajo es un factor clave, promueven actividades y espacios destinados a la confraternidad y destacan el desempeño superior (Del Castillo & Yamada, 2008). Los empleados felices tienen, en promedio, 31% mayor productividad en el trabajo y su creatividad es tres veces superior (Achor, 2012).

La gestión humana en las organizaciones busca movilizar a las personas para el logro de objetivos que le son propios a través de un conjunto de actividades. Integra y cataliza los intereses y motivaciones, se preocupa por construir una ventaja competitiva sostenible a partir de las personas, y es consciente que las personas primero son seres humanos y después trabajadores. Toma en cuenta al ser humano considerándolo de

manera integral, no únicamente como un instrumento de producción, sino como persona, “con sentimientos, valores, intereses, imaginación, palabras y pensamientos” (Calderón, 2004).

Las organizaciones “más exitosas actualmente alinean los objetivos organizacionales con los objetivos profesionales, personales y sociales de sus empleados. Construyen un ambiente donde los empleados sienten que están haciendo una diferencia, no sólo marcando su tiempo. Consiguen retención y compromiso, centrados en el crecimiento de una marca de talento, entrelazando los elementos críticos del trabajo en sí, el deseo de crecimiento y el desarrollo personal, y la recompensa intrínseca de servir a la sociedad, están enfocados en ser una marca de la cual los empleados pueden estar orgullosos” (Tendencias globales en capital humano, 2014).

Tendencias en la gestión del capital humano

Una tendencia es un direccionamiento colectivo hacia un fin común. Un punto hacia el cual avanzan muchos, hasta que se convierte en un eje central. Con los cambios observables en la Administración a nivel mundial, la tendencia de gestionar lo humano y las prácticas que la evidencian para incrementar la productividad y la competitividad, convierten la gestión humana en algo más que sólo un proceso necesario, sino en el centro mismo de la organización (Saldarriaga, 2008). “Todas las organizaciones buscan empleados generadores de valor. Esta “guerra” ha cambiado la forma de gestionar el capital humano, ya que además de cazar talentos, las empresas buscan ser atractivas para poder retenerlos” (Manpower Group, 2012). “La empresa tal y como hoy la conocemos tiene los días contados. Las relaciones interpersonales definirán su funcionamiento y aquellas organizaciones que no consigan atraer a profesionales con grandes habilidades personales perderán la batalla. Esto ya lo estamos viendo: el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación y la proactividad son actitudes imprescindibles para abordar cualquier negocio” (Zuñiga, 2006).

Juan Pablo Sanguinetti (2016) citando el informe de Deloitte sobre Talento de Vanguardia 2020, nos recuerda que: sólo el 35% de los empleados espera seguir con su

empleador actual, el 53% dice que se quedaría en su trabajo actual si obtuviera una mejor promoción y progreso en el trabajo. Un 30% indica que lo haría si obtuviera apoyo y reconocimiento de sus supervisores y gerentes. El 53% señala que las empresas tienen planes de desarrollo “regular” o “malos”. Las expectativas de los empleados respecto a las iniciativas de retención son diferentes para cada Generación (Baby Boomers – Generación X – Millenials)

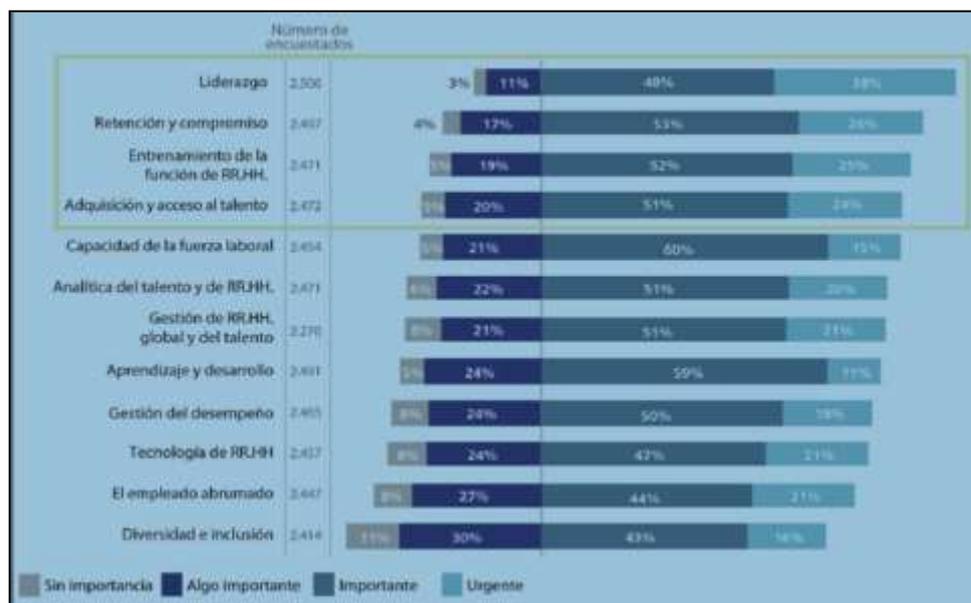
María Victoria Gómez (2015) en su reciente tesis doctoral refiriéndose a las compañías japonesas de más éxito dice que son las que, entre todos los empleados, lograron producir la sensación de un destino compartido, entiéndase, trabajadores, ejecutivos y accionistas. Obtener beneficios de excelencia depende de humanizar la organización, del éxito en las relaciones humanas, de construir una empresa a la medida de las personas. Citando a Daniel Golemann, autor del libro *Inteligencia emocional*, dice que mejor que un alto coeficiente académico es saber relacionarse debidamente con los demás, suscitar sentimientos constructivos, crear afectos creativos.

Un movimiento mundial, inspirado en el modelo del valor compartido de Michael Porter llamado B Corporate se está extendiendo en Estados Unidos y en Sudamérica, con un enfoque diferente buscan responder a los retos globales sociales y ambientales introduciendo una medición en cuanto a los valores de las empresas en cinco ámbitos: gobierno y transparencia, medio ambiente, comunidad, trabajadores y modelo de negocio. Buscan impactar sobre el valor compartido para todos los grupos de interés de una empresa, “es decir: sobre los empleados, los proveedores, la comunidad, el medio ambiente, entre otros, y no solo maximizar el valor para los accionistas” (Gómez, 2015. p.335).

Quieren ser los mejores para la sociedad, disfrutan de altos estándares de desempeño profesional y social, respeto al medio ambiente y transparencia. Buscan que las organizaciones contribuyan positivamente al desarrollo de sus empleados como personas: si el empresario ve a las personas solamente como un ‘medio para los fines de la empresa’, la persona considera el trabajo como ‘medio para ganar un salario’, y el

salario como ‘medio para adquirir artículos de consumo’, el trabajo es rebajado, alienamos las personas convirtiéndolas en ‘medios para algo’, dejamos de considerarnos seres dotados de iniciativa y el trabajo un elemento para el desarrollo de una vida plena. El riesgo de alienación se supera cuando la persona “tiene la sensación de que el trabajo significa aplicar su inteligencia, su libertad y su capacidad creativa a una tarea que le es propia, que de alguna manera le pertenece y constituye ‘su mundo’, su campo de valores y de realización personal y comunitaria” (Gómez, 2015.p 349).

“Tendencias Globales en Capital Humano ” (2014) de Deloitte University Press, uno de los estudios mundiales más extensos en temas de talento, liderazgo y desafíos de Recursos Humanos, realizó una encuesta en el último trimestre del 2013 donde incluyó a 2,532 empresas, líderes de recursos humanos en 94 países, y cubrió las industrias más importantes considerando todas las situaciones geográficas del mundo , que puso en evidencia las preocupaciones globales respecto del capital humano y clasificaron como: la urgencia percibida de las doce tendencias sobre capital humano.



Fuente: Deloitte University Press, Tendencias Globales del Capital Humano, 2014

Figura 4. Urgencia percibida de las 12 tendencias globales

El liderazgo en sus distintos niveles, coincidentemente sobre quienes debe existir confianza total de parte de los empleados según el modelo de GPTW, es la preocupación número uno en lo correspondiente a la gestión del capital humano que

enfrentan las organizaciones alrededor del mundo, el 86 % del estudio lo calificó de “urgente” o “importante”. Esto ocurre porque el liderazgo de las organizaciones del siglo XXI tiene otras demandas, desafíos como trabajar con múltiples generaciones y además heterogéneas, entre ellas, los millennials, que constituyen más del 50% de la fuerza laboral mundial y aumentará a 75% en el 2025, personas con expectativas de incentivos, aprendizaje constante, oportunidades de desarrollo y progreso profesional dinámico, buscan un trabajo que inspire pasión y le permita cumplir sus objetivos profesionales, personales y sociales (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014, 2016).

Las estadísticas señalan que aproximadamente 70% de estos jóvenes quieren tener su propio negocio en algún momento de sus carreras, buscan estructuras aplanadas, y están muy cómodos con la tecnología en la que han crecido juntamente con herramientas de transparencia, 78% a la hora de considerar a los empleadores refieren ser particularmente atraídos por el grado de innovación de una empresa. Quieren trabajar para organizaciones que proporcionan flexibilidad, claro propósito, además de que consideren desafíos sociales, como escasez de recursos, cambio climático e igualdad de ingresos (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014)

De otro lado, el aumento de la longevidad y el cuidado de la salud hace que mayor número de personas mayores forme por más tiempo parte de la fuerza laboral (el 2025, el número de trabajadores de 55 a 64 años de edad crecerá en un 89%). Mientras los Baby Boomers influenciados por los millennials adquieren actitudes más juveniles en el trabajo y 70% considera la vida profesional su prioridad. Los trabajadores de hoy quieren ser responsables de los resultados, esperan coaching, desarrollo y constante retroalimentación (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014)

La convergencia actual precisa de líderes con movilidad y flexibilidad, con capacidad de innovar e inspirar a otros a actuar adquiriendo nuevos niveles de entendimiento particularmente de las cambiantes tecnologías (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014). “Más del doble de los empleados están hoy más motivados por

la pasión por el trabajo, que por la ambición de carrera (12 por ciento vs. 5 por ciento), indicando una necesidad por parte de los líderes, para garantizar que el ambiente de trabajo sea atractivo y placentero para todos” (Tendencias Globales en Capital Humano, 2015).

El lugar de trabajo ha sido transformado por la tecnología. Vivimos inundados de información, mensajes y comunicaciones. Los empleados trabajan más tiempo al estar conectados continuamente a su centro laboral mediante tecnologías móviles. Estudios señalan que las personas revisan sus dispositivos móviles hasta 150 veces diariamente, vivimos hiperconectados, alrededor del 45% de candidatos solicita trabajo por medio de dispositivos móviles. La mayor parte de las empresas publican sus ofertas de trabajo por las redes sociales, la capacitación de los empleados se desarrolla en aulas virtuales sobre una variedad de plataformas en línea y móviles (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014).

En la encuesta “Tendencias Globales en Capital Humano” (2014) la "retención y compromiso" es la prioridad número dos de los ejecutivos. Organizaciones de distintos lugares del mundo consideran que el compromiso del empleado es vital, sólo retener no ayuda. Las empresas deben desarrollar estrategias para "atraer y comprometer", se retiene siendo atractivo y esto se logra alineando los objetivos de los empleados con las metas corporativas, generando trabajos atractivos y practicando una cultura de desarrollo y crecimiento. En un contexto donde la flexibilidad ha emergido como tema de suma importancia para hombres o mujeres esta característica representa uno de los cambios urgentes para lograr retención.

Una reciente encuesta preguntó qué podrían hacer las organizaciones para satisfacer las necesidades profesionales, el común denominador fue: condiciones de trabajo flexibles. Datos estadísticos señalan que uno de cada cinco empleados cuida de un padre anciano y las mujeres que representan casi el 60% de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos muestran mayor preferencia por tiempo libre que por dinero. El 80% de los

hombres señala que le gustaría menos horas de trabajo (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014).

Hay que tener presente que un trabajo flexible no es suficiente para garantizar el compromiso. El empleado del siglo XXI, busca más que solamente el equilibrio entre las horas y el salario. La gente está buscando un "buen trabajo", que este incluya beneficios a la sociedad en general. Los más innovadores están modificando los horarios abriendo opciones de cuándo, dónde y cómo se hace el trabajo, permiten tomar la cantidad de días de vacaciones que quieran o suelen ofrecer comida gratis, gimnasios en las instalaciones del lugar de trabajo, servicios de lavandería, mesas de ping-pong, para que el personal pueda sobrellevar mejor a la presión laboral (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014).

El cuarto asunto en el orden de urgencia es adquirir y el acceder al talento, atraer y acceder a personas calificadas resulta fundamental para tener éxito. Adquirir y acceder al talento es, de los objetivos organizacionales, uno de los más críticos. El talento y las habilidades críticas hacen crecer los negocios. Quienes no se adapten a las nuevas tendencias probablemente estarán en el lado perdedor cuando intenten atraer a los que necesitan. El éxito en este nuevo escenario, depende de ser atractivos a nuevos talentos y mantener los que están adentro. Las personas valoran lugares de trabajo que se preocupen por el desarrollo personal. Los jóvenes, pero también los Baby Boomers, quieren trabajar para quienes inviertan en el desarrollo de sus capacidades. Pocos esperan trabajar para una empresa por mucho tiempo; ven el trabajo como un lugar de experiencias para desarrollarse (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014). Quienes se muevan con prontitud para atender estas tendencias, llevarán una ventaja importante con respecto a sus competidores y estarán en el "bando ganador" (Tendencias Globales en Capital Humano, 2016).

Teorías sobre el comportamiento humano

La llave que abre el potencial en el interior de las personas y las organizaciones, es la comprensión de la naturaleza humana (Covey, 2005, p. 120).

El experto en comportamiento humano y Dr. en Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, Juan Antonio Pérez López precisa que: aunque con pesos diferentes, cualquier individuo actúa impulsado por tres motivos presentes en cualquier acción (Suarez, 2003):

a) La motivación extrínseca, donde la experiencia de atracción no se encuentra en lo que se realiza sino en lo que a cambio se recibe. El incentivo se halla fuera de la persona que ejecuta la acción.

b) La motivación intrínseca, la experiencia de atracción está en el resultado que se genera en el interior de la persona que ejecuta la acción.

c) y la motivación trascendente, donde lo que atrae es el resultado que la acción provoca en otras personas.

La motivación procura satisfacer necesidades humanas y, según Maslow, estas se pueden clasificar en cinco niveles: las fisiológicas, relacionadas con la supervivencia como el alimento y el descanso; las de seguridad, como ser, tener un empleo, recursos y un ambiente donde no se vea amenazado el bienestar. De afiliación, relacionada con la parte afectiva del individuo, de pertenecer y ser aceptado en un grupo. El reconocimiento o estima, necesidad de destacarse, recibir confianza, respeto, prestigio y finalmente la de autorrealización, trascender, resolver problemas, dejar huella (Gerais, 2010)

En 1981 William Ouchi publicó su teoría Z cuando proliferaban comparaciones poco favorables entre organizaciones norteamericanas y sus equivalentes japoneses; como estudio de tipos de gerencia, estableció una serie de diferencias fundamentales. Para Ouchi las condiciones de trabajo humanizante aumenta los beneficios, la productividad, y contribuye a aumentar la autoestima de los trabajadores. La teoría Z es participativa, entiende al trabajador como un ser integral, considera la vida laboral tanto como la vida personal, e invoca condiciones como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva (García, Posada & Hernández, 2012).

Factores claves en la gestión de personas

Confianza, credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo

Para Great Place to Work los elementos que hacen del centro de trabajo un excelente lugar son: una relación sustentada en la confianza con el liderazgo de la organización, sentir orgullo por el trabajo que se realiza, por la organización a la que sirve, y disfrutar de compañerismo o camaradería con la gente con la que se trabaja (Great Place to Work, 2013).

La alta gerencia de la organización tiene el compromiso de consolidar en sus equipos de trabajo exitosas prácticas para obtener mejores resultados teniendo como recurso fundamental el empleado, y a la luz del enfoque GPTW la credibilidad, el respeto, la imparcialidad el orgullo y la camaradería son ejes fundamentales para generar un clima laboral ideal para obtener el desempeño esperado de las empresas (Rodríguez, 2012).

Blasco (2011) escribiendo sobre el actual mercado del empleo dice que este ha tenido cambios muy importantes. La sostenibilidad de una compañía, por ejemplo: está en el poder de su autenticidad y transparencia. En un mercado de trabajo ahora globalizado, el talento se está moviendo exactamente como lo hace el capital y la tecnología, vale decir, donde la persona encuentre los mayores beneficios. Y la mejor forma de atraer y retener el talento es mediante la credibilidad, el respeto, el trato justo, una experiencia de orgullo y de compañerismo.

La confianza

Un modelo aun aplicado en la dirección de personas es la cultura del miedo. La organización es tradicional, jerarquizada, cerrada, y el cliente como el proveedor no son vistos como grupos de interés de la misma. La estructura organizativa es poco flexible, la comunicación interna prácticamente es descendente. La obligación es proporcionar dividendos y la organización opera como una 'caja negra'. En contraposición actual está la cultura de la confianza donde la comunicación tanto ascendente como horizontal,

añade valor y algunos autores la llaman ‘Cultura C’, donde todos los empleados son tratados como personas (Gómez, 2015).

El término confianza puede tener distintas acepciones que dependerán del espacio en el que sea utilizado:

En el sentido usado aquí, de trust, la confianza individual es una actitud (no una emoción) basada en la expectativa del comportamiento de la otra persona que participa en una relación, y en el afecto que existe entre ambos. La confianza tiene un soporte cultural en el principio de reciprocidad, y un soporte emocional en el afecto que se siente hacia personas que se muestran confiables y manifiestan confianza en nosotros. Se expresa en conductas reiteradas y reforzadas de expresiones que comunican esa confianza en discursos y en acciones de entrega del control sobre bienes (Acquarone & Stang, s/f).

Un requisito para la dirección exitosa de una organización es la confianza. Dirigimos personas para alcanzar los objetivos y la aceptación de los cambios requeridos depende de la confianza. La confianza exige dos contenidos: competencia y convicciones (Spaemann, 2005). “La necesidad de confianza puede considerarse como el punto de partida correcto y apropiado para la derivación de reglas para la conducta apropiada” (Luhmann, 2005, p.6).

Hernández y Victoria (2009) escribiendo sobre el fenómeno de la confianza dicen que se trata de un recurso fundamental para crear un clima laboral estable y productivo dada la sensación de seguridad que establece. Además, que un ambiente de desconfianza aumenta el control, la burocracia, inhibe la innovación y cuando el control sustituye la confianza desaparece la motivación intrínseca.

Al respecto, Robbins y Judge (2009, p. 427) comparten lo siguiente:

La desconfianza por lo general reduce la productividad. Si bien no puede decirse que la confianza necesariamente incrementa la productividad, aunque por lo general sí lo hace, la desconfianza casi siempre la reduce. La desconfianza centra la atención en las diferencias entre los intereses de los miembros del grupo, lo

que hace difícil que la gente visualice metas comunes. Las personas responden con el ocultamiento de información y la búsqueda secreta de sus propios intereses. Cuando los empleados encuentran problemas evitan recurrir a los demás, pues temen que éstos se aprovechen de ellos. Un clima de desconfianza estimula las formas disfuncionales de conflicto y retrasa la cooperación.

Existe una considerable reflexión e investigación en la literatura de las ciencias sociales sobre el fenómeno de la confianza y su importancia radica en que sería la plataforma de la participación y la colaboración en contextos organizacionales (Yáñez, Ahumada & Cova, 2006). Los estudios de Lee, Lin, Huang, Huang y Teng, (2015) muestran evidencia que en un contexto de confianza el conflicto interpersonal no afecta de manera significativa al desempeño. “Un nivel alto de confianza ayuda a que las personas cooperen más satisfactoriamente entre ellas y a que se comprometan con la visión y la dirección futura de la organización a la que pertenecen” (Rodríguez, 2012).

Según los estudiosos de la acción colectiva, la confianza es un capital social fundamental para favorecer la cooperación y resolver problemas colectivos que permite, a su vez, mejores niveles de desarrollo. Esta sustenta las relaciones de reciprocidad, de ahí el carácter que reviste como recurso en las relaciones sociales, del que se pueden obtener beneficios individuales. (Gordon, 2005).

El capital social se refiere a la calidad de las interacciones entre las personas y si comparten una perspectiva común. Por ejemplo, en las organizaciones con un alto grado de capital social, las relaciones se basan en la confianza, la mutua comprensión y las normas y valores compartidos que permiten que las personas cooperen y coordinen sus actividades con el fin de alcanzar sus metas. Una organización puede tener un nivel alto o bajo de capital social. Una forma de pensar en el capital social es como buena voluntad (Daft, 2011, p.274)

La confianza dentro de una organización es complicada y a la vez frágil porque puede tardar años en construirse y segundos en deteriorarse. En una organización, la “confianza estratégica” que es la confianza en quienes dirigen a

la empresa, la “confianza personal” que se refiere a la confianza concreta en los jefes como personas y la “confianza organizativa” como la confianza en la organización como tal, están marcadas por la subjetividad y perceptibilidad de los miembros de un equipo o grupo. En este sentido, la disciplina exigible por la confianza consiste en ser coherentes en los mensajes y con las normas, benevolente con los errores, transparentes, directos, responsables y abiertos al diálogo (Negrini & Maquera, p. 29).

Estudios muestran que la confianza es vital para la eficiencia de una organización. Que usted sea digno de confianza no garantiza que sea capaz de lograr construir confianza en su organización. Para lograrla se necesitan anticuadas virtudes de gestión, como la consistencia, una comunicación clara y la voluntad de abordar asuntos delicados (Galford & Drapeau, 2003).

En los tiempos actuales, tan competitivos, la eficacia de los gerentes y líderes depende, más que nunca de su capacidad de ganarse la confianza frente a sus seguidores. Las señales de confianza que un líder emita a sus seguidores son absolutamente esenciales para lograr la identificación, el apoyo y el compromiso de éstos para con él como persona y para con sus propuestas e iniciativas (Negrini & Maquera, p. 38)

Desde el punto de vista del empleado, la confianza de éste en la organización está determinada por tres factores: credibilidad (basada en la comunicación, la habilidad gerencial o competencia y la integridad), respeto (basada en el apoyo profesional, la colaboración y el interés como persona) e imparcialidad (basada en la equidad en recompensas, la ausencia de favoritismos y un trato justo) (Mercantil, s/f; véase también Great Place to Work, 2012). “Cuando las relaciones tanto dentro de la organización como con los clientes, proveedores y socios se basan en la honestidad, la confianza y el respeto, existe un espíritu de buena voluntad y las personas cooperan de buen grado con el fin de lograr beneficios mutuos” (Daft, 2011, p.274).

Las organizaciones han “encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo...los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y despedidos por su falta de inteligencia emocional. El coeficiente intelectual apenas si representa un 20% de los factores determinantes del éxito” (Goleman, 2012. p.1-2)

Los superiores que la nueva sociedad requiere no son los jefes competitivos y manipuladores cuyo liderazgo radica en controlar y someter a otros, “sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes...En un entorno laboral de creciente profesionalización, en el que las personas son muy buenas en labores específicas pero ignoran el resto de tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende cada vez más de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. Por esa razón, la inteligencia emocional, que permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador contemporáneo” (Goleman, 2012. p.7)

La gestión basada en valores genera altos niveles de confianza y de respeto en los colaboradores. “Esta corriente hace que la gente se motive hacia un alto desempeño con mucha decisión, compromiso y con un sentido de propósito denodado para alcanzar la visión y desarrollar la misión” (Pérez, 2010). Liderazgo incluye comunicar y reforzar los valores institucionales (Rincón, 2004) y los valores, las conductas y el clima favorecen la innovación (Rao & Chuán, 2015).

En el “Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia” Pérez (2010) dice que las investigaciones han demostrado que la relación de confianza interpersonal en las organizaciones como las relaciones de calidad, generan colaboradores comprometidos y productivos, y que en la creación de ambientes que promuevan felicidad, compromiso y equipos productivos está el éxito.

La credibilidad

Nadie pondría en duda que para que un líder pueda alcanzar los objetivos de su organización un valor importantísimo es la credibilidad. El trabajo de investigación de Zacary Tormala y Richard Petty (2004) señala que se es más eficaz persuadiendo cuando se goza de credibilidad.

Para lograr credibilidad en una organización, se requieren vías de comunicación entre la gerencia y los trabajadores. Las empresas con alto grado de credibilidad poseen culturas abiertas, donde la gente de manera libre y franca comparte sus ideas y recibe retroalimentación honestamente. Manteniendo a las personas informadas, las compañías no solo promueven la confianza y la ayuda mutua, si no que se sentirán conectadas y asegurarán que su trabajo esté alineado con un objetivo común (Rojas, Mitic, Toro & Giraldo, 2013, p.27).

El estudio de Christopher Orpen (1997), evidencia empíricamente que cuando existe una comunicación efectiva de los dirigentes hacia los dirigidos en términos generales estos se encuentran más satisfechos en su trabajo. “Las evidencias como la mostrada por este estudio son muy numerosas y permiten dar cuenta del desarrollo de la comunicación en las organizaciones durante los últimos años; una función que sin duda ha experimentado un crecimiento más que notable” (Barranco, 2016, p.13-14).

Se ha conceptualizado a las organizaciones “como ‘redes de conversaciones’ elementales que articulan una red de compromisos” (Rivera, 2014, p. 6). Donde “las distorsiones, ambigüedades e incongruencias incrementan la incertidumbre” (Díaz Barrios, 2005). De allí que cómo se den las conversaciones en las organizaciones es lo que posibilita que se generen y ocurran las cosas, “dime como conversan (en tu organización) y te diré como son (en tu organización)” (Rivera, 2014, p. 8), “la eficacia, la satisfacción y la productividad de una empresa están condicionadas por el modo en que se habla de los problemas que se presentan. Aunque muchas veces se evite hacerlo o se haga de forma equivocada, el feedback constituye el nutriente esencial para potenciar la efectividad de los trabajadores.” (Goleman, 2012. p.8).

Una de las características de la Organización Inteligente es crear oportunidades de aprendizaje mediante debate, revisión y cuestionamiento de actividades cotidianas, reglas y prácticas existentes, experimentación de nuevas ideas (Albalá, 2000).

La confianza tradicionalmente la relacionamos con conceptos de lealtad, cumplimiento de promesas e integridad, pero hoy las organizaciones necesitan moverse hacia una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual. Confianza entre dirigentes y subordinados donde cada quien puede expresar sus ideas en un marco de respeto sin temer consecuencias posteriores. “Existe una relación positiva entre la comunicación eficaz (la cual incluye factores como la confianza, precisión, deseo de interactuar, receptividad de la administración e información ascendente) y la productividad de los empleados” (Díaz Barrios, 2005).

Comunicar los éxitos y los fracasos de la estrategia de la empresa consigue que los colaboradores estén dispuestos a cambios aun en sus puestos de trabajo. La opinión de los trabajadores respecto de los temas de su campo de atención y conocimiento cuando es recibida por sus mandos, da cuenta que se les escucha y se toman en cuenta sus opiniones, esto los hace estar más dispuestos a colaborar, responder con mayor implicación, actitud más positiva, mayor confianza en sí mismos y desarrolla mayores iniciativas (Gómez, 2015).

Los estudios señalan también que un factor básico para hacer que los líderes sean creíbles ante su grupo de interés es la habilidad gerencial o competencia y esta, está asociada con el grado de expertise (Barranco, 2016). Harald A. Mieg (2009) dice que un competente puede distinguirse de quien no lo es por su rendimiento superior, el continuo desarrollo, la capacidad de adaptarse en ambientes de trabajos distintos, el dominio específico de un área del conocimiento y por el tiempo dedicado a su actividad, citando la regla de los diez años de Anders Ericsson (2007), quien señala que convertirse en un experto toma tiempo y su investigación mostró que incluso las personas más talentosas necesitan al menos diez años o 10.000 horas de entrenamiento.

Robbins y Coulter (2009) presentan las habilidades gerenciales clasificándolas en tres categorías: las habilidades técnicas, vinculada al conocimiento y competencia en un campo específico. Las habilidades humanas, definida como la capacidad de trabajar bien con otras personas; y las habilidades conceptuales, que es la capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas referentes a la organización. Estableciendo que la demanda de estas habilidades está relacionada con el nivel de gerencia que se ocupe siendo la más importante en cualquiera de las posiciones las habilidades humanas.

La integridad es otro elemento que favorece a la credibilidad y las investigaciones precisan que los empleados tienen comportamientos más éticos cuando la dirección ejerce y promueve este valor (Ghosh, 2008). Existen importantes estudios cuyos resultados han encontrado relación entre la integridad de las personas y un mejor desempeño en el puesto de trabajo (Luther, 2000). Goleman (1999), describe a una persona íntegra como alguien que cumple sus compromisos y promesas, se responsabiliza de sus objetivos, son organizados y cuidadosos de su trabajo. Precisa que la credibilidad se sostiene sobre la integridad, una expresión abierta, sincera y coherente que distingue al trabajador ‘estrella’

El respeto

En cualquier grupo social un componente básico para la convivencia es el respeto (Barranco, 2016). En las relaciones humanas existe el respeto por ser de la misma categoría y el contingente: el primero se otorga entre iguales al reconocer que forma parte del grupo al que pertenecemos, el segundo es el que se otorga a uno o varios miembros de un mismo grupo al reconocerles como los mejores en algo específico. Los dos tipos de respeto son importantes para un buen clima laboral: el categórico garantiza cohesión, el contingente proporciona dirección (Janoff-Bulman & Werther 2008).

Citando lo que escribió Akio Morita, presidente de Sony, en su obra *Made in Japan*, Gómez Galdon (2015) señala que las investigaciones sobre empresas sobresalientes

dejaron como lección fundamental tratar a las personas como adultos y socios, con dignidad y respeto. Como fuente principal del aumento de la productividad.

El respeto en Great Place to Work está definido como la confluencia de tres factores: apoyo profesional, colaboración e interés en la persona. El apoyo, material o psicológico, es clave en el bienestar del trabajador (Barranco, 2016). Un estudio reciente encontró que la autoestima del trabajador es influenciada por cómo percibe el apoyo de la organización, y esto combinado con el apoyo de los colegas y el entorno social, crea bienestar y mayor disposición (Scott, Zagenczyk, Schippers, Purvis, & Cruz, 2014).

Ser valorado es algo de gran valor para la persona y el reconocimiento es una forma de valorar y apoyar al empleado. El reconocimiento según la investigación es un conductor de fidelización de las personas, es más importante aún que la compensación media y las organizaciones que desarrollan una cultura de "agradecimiento" y "reconocimiento" tienen 31% menor rotación de personal que favorece a una mayor productividad y un significativo ahorro en costos de facturación (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014)

La mayor parte de las personas tienen mejor desempeño cuando cuentan con las herramientas adecuadas para tener éxito; y coaching (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014). Hoy, escribe Goleman (1999, pág. 93), “las personas que no tienen la sensación de que son cada vez más competentes no suelen permanecer mucho tiempo en su puesto de trabajo. La formación y la tutoría aumentan el rendimiento de los trabajadores, al tiempo que consolidan la lealtad y la satisfacción con el trabajo”. Por otro lado, la disposición a permitir que los demás cometan errores y considerar su costo como parte de la inversión en desarrollo de personal es un indicador de respeto (Díaz Barrios, 2005). Invertir en mejora continua (Kaisen) significa invertir en personas (Albalá, 2000).

Con respecto a la colaboración ésta es una forma por la que un conjunto de personas puede reunir esfuerzos en la búsqueda de objetivos y la ejecución de tareas (Barranco,

2016). Los investigadores señalan que el grado de conflicto relacional dentro de un grupo se reduce cuando trabajan en colaboración, de manera que las tareas interdependientes favorecen este valor y mejora el desempeño (Lee, Lin, Huang, Huang & Teng, 2015). Recientes estudios revelan relación directa entre la colaboración y la innovación, y establece que se desarrolla un mayor número de ideas en menos tiempo (Inoue & Liu, 2015).

Cuando las organizaciones dan cabida, impulsan y aprovechan positivamente las ideas y habilidades de sus integrantes generan las organizaciones resilientes; que son las que reaccionan ágilmente a los desafíos o que se recuperan rápidamente de las caídas que no pueden esquivar. Por el contrario, aquellas organizaciones que no logran capitalizar o aprovechar, o muchas veces reprimen las iniciativas y espacios de relacionamiento entre las personas dan oportunidad al surgimiento de conductas dañinas pero adaptativas que pasan a ocupar el vacío dejado por las buenas ideas e iniciativas; son éstas las organizaciones pasivo-agresivas, en las cuales las personas sufren de demasiado o de insuficiente control, simulan que cumplen directrices, sus esfuerzos se realizan sólo para dar esa impresión; los empleados se sienten en la libertad de hacer lo que les parece sin responsabilizarse de sus actos, la información no fluye eficientemente y hay bolsones de resistencia (Negrini & Maquera, p. 28).

Cuando en la organización se practica la participación o colaboración a través de la delegación de autoridad (empowerment), además de trasladar confianza de manera implícita; el delegado siente orgullo por lo que hace y esto aumenta su eficacia y eficiencia, la persona siente que el trabajo le pertenece y que no está haciendo solo lo que se le pidió. El trabajo toma mayor interés, sabe qué tan bien lo está haciendo, puede expresar sus ideas, tiene el control y siente el trabajo como parte de él (Díaz Barrios, 2005).

Gómez Galdon (2015) citando el libro Estrategia de Éxito Empresarial, de Roberto Servitje, fundador de la empresa mexicana Bimbo, precisa que el secreto del éxito de

una empresa está en hacer participar a los trabajadores y que el resultado de esa acción es una conquista de la confianza de los trabajadores y de fiel cooperación.

Un indicador de participación es la influencia del empleado en la toma de decisiones. Cuando tiene la oportunidad de influir en decisiones que afectan su tarea, se siente más dueño de su destino, en vez de solamente el engranaje de una máquina. Es también un indicador de participación el estar informado oportunamente de las razones de las decisiones gerenciales, lo que ante situaciones cambiantes le da la capacidad para reaccionar positivamente (Díaz Barrios, 2005).

Otro indicador de participación es la solicitud de ideas en la resolución de problemas donde tiene la oportunidad de aportar y sentirse orgulloso de sus logros. La retroalimentación positiva que responde a una característica humana de conocer el desempeño personal y los aspectos a mejorar, como a la necesidad de gratificación por un trabajo bien hecho es también un indicador de participación (Díaz Barrios, 2005).

Sobre el interés en la persona o cuidado por esta, desde el punto de vista de la psicología: si su accionar se dirige al beneficio de su grupo u otro espacio al que este pertenezca se denomina comportamientos prosociales, pero cuando el accionar es motivado por necesidades ajenas en las que no existe expectativa a cambio se llama altruismo (Barranco, 2016). Las acciones prosociales estadísticamente están relacionadas con la satisfacción de los trabajadores y la eficacia del grupo de trabajo, tanto como con la menor rotación. La conducta prosocial entre las personas de un grupo laboral tiene un valor fundamental en el clima de la organización (Hu & Liden, 2015).

Las organizaciones son una pequeña muestra de la diversidad existente en las calles, tiene personas con necesidades y se necesita aprender cómo cuidarlas. Empresas más concientizadas se han certificado con el sello de calidad de Empresa familiarmente responsable (EFR), hay más de 400 en el mundo y una tendencia creciente que gozan de este certificado con sabiendo que se quedarán sin los mejores sino se preocupan por las necesidades de la vida personal de sus colaboradores. La exigencia debe ser puesta en el trabajo bien hecho, el profesionalismo, la innovación y los resultados, dejando

paradigmas del pasado. El trabajo es un lugar donde las personas deben alcanzar sus sueños (Gómez, 2015).

Conciliar la vida personal, familiar y laboral surgió por la necesidad de ofrecer iguales oportunidades a mujeres y varones en las organizaciones. La empresa es una comunidad de personas, respetar sus derechos fundamentales y su dignidad es una necesidad que permite el desarrollo de las mismas y de la propia organización. Como la clave del éxito empresarial son las personas es imperativo trabajar una cultura más humana de las organizaciones pues las personas contentas interpretan mejor cualquier información, comparten conocimiento continuamente y traen mayores éxitos (Gómez, 2015).

Cuando se considera a la empresa como una comunidad de personas, se desarrolla una cultura de conducción de personas que son las que orientan las decisiones de gobierno. Los directivos construyen una cultura de gestión que respeta los principios, valores y creencias que caracterizan a una comunidad de personas y no una cultura de gestión que apunta como principal objetivo maximizar la rentabilidad en el corto plazo (Gómez, 2015).

La imparcialidad

Un componente básico de la confianza de los empleados en la organización es la imparcialidad, esta disminuye, entre otras cosas, la incertidumbre respecto de lo que por actos propios se puede esperar de la organización. Los tres componentes de la imparcialidad con los que trabaja Great Place to Work son: equidad, ausencia de favoritismos y justicia (Barranco, 2016). “Solamente a partir de condiciones imparciales se pueden obtener resultados imparciales” (Caballero, 2006).

Al hablar de equidad en la organización, nos referimos a la teoría de la equidad de Adams sobre materia salarial o, de lo contrario, podemos estar refiriéndonos a condiciones generales que generan percepciones de igualdad entre los colaboradores. La teoría de Adams propone que hay percepción de equidad en la retribución por parte del empleado, la calidad de su trabajo y la productividad del empleado. De esta manera, los

trabajadores trabajarán más y mucho mejor si consideran que su retribución es equitativa (Barranco, 2016). “Así, según esta teoría, los trabajadores comparan su propia ratio, resultado/aportación (la ratio de los resultados que ellos reciben de sus trabajos y de la organización por las aportaciones con las que ellos contribuyen) con la ratio resultado/aportación de un referente” (Bonillo & Nieto, 2002).

Si hablamos de ausencia de favoritismos, para algunos estamos frente a lo que es la percepción de justicia en la organización, vale decir: “si las reglas de apropiada conducta son seguidas y obedecidas” (Goldman & Cropanzano, 2014, p. 317). Para otros, la justicia organizacional es “la equidad entre los empleados a nivel grupal, de procedimiento, de interacción y de distribución” (Barranco, 2016, p. 20).

La justicia ocupa el primer lugar de los 5 factores más relevantes en el trabajo, seguida luego por la retribución, la autonomía, la variedad en las tareas y el progreso profesional (Mueller & Wyn, 2000) “En otras palabras: las personas damos gran importancia a que nuestra relación con las empresas sea justa y proporcionada entre lo que aportamos y lo que recibimos, extendiendo esta comparación a nuestros compañeros” (Barranco, 2016, p. 20).

El orgullo

El orgullo tiene una naturaleza dual: el orgullo auténtico relacionado con la satisfacción y autoconfianza por el éxito logrado, y el orgullo hubrístico relacionado con la arrogancia y el engreimiento. El primero indica y facilita comportamientos prosociales y de cooperación, particularmente en personas altamente empáticas. De esta manera, a nivel individual, no sería impedimento de relación entre los miembros de una organización sino más bien un facilitador (Barranco, 2016. p.11).

A nivel grupal y organizacional el orgullo de pertenencia. Sentirse orgulloso de pertenecer a una organización favorece el sentimiento de unidad y está íntimamente relacionado con la reputación externa e imagen de la compañía. Asociado al orgullo de pertenencia se ha encontrado relación con las bajas voluntarias, factor crítico en estos tiempos. Una imagen positiva de la organización y una buena reputación hacia los

distintos grupos de interés aumenta el orgullo de los empleados, y repercute directamente en la disposición de quedar o abandonar al empleador. Aunque no es aplicable para todos muchos de los trabajadores de una compañía disfrutarán más de su trabajo si están orgullosos del mismo (Barranco, 2016. p.12).

Investigaciones realizadas en organizaciones de trabajo voluntario que midieron el orgullo de los trabajadores y el respeto percibido hacia la organización y sus efectos en el nivel de compromiso, demostraron que el orgullo como el respeto son importantes motivadores independientemente de consideraciones como recompensas monetarias u oportunidades de carrera; aspecto que es relevante para una amplia gama de organizaciones dado que las experiencias organizacionales que inducen al orgullo y el respeto pueden mejorar la motivación entre empleados remunerados en formas que no pueden entenderse desde enfoques más instrumentales para trabajar la motivación. El orgullo y el respeto por las organizaciones son importantes motivadores en las instituciones sean estas con o sin fines de lucro. (Otter, 2010)

Las compañías pueden hacer que sus colaboradores sean más productivos “si hacen que los empleados se sientan orgullosos por el accionar de la empresa y por formar parte de ese proyecto” (Chafla, 2014, p.9).

Resulta trascendental conocer a los colaboradores, motivarlos y hacer que se sientan seguros y orgullosos del trabajo “con el propósito de mejorar su rendimiento ligado de forma directa con la satisfacción laboral” (Páez, s/f, p.14).

El compañerismo o camaradería

Una orientación de los empleados hacia actitudes colectivistas mejora el bienestar en el trabajo, “la investigación de Rego y Cunha sostiene que los individuos colectivistas muestran mayores niveles de bienestar afectivo que los individualistas y, lo que es más relevante: que esta relación se encuentra mediada por la percepción de los empleados del espíritu de camaradería de una organización. Dicho de otra forma: de por sí, los individuos colectivistas se encuentran mejor dentro de las organizaciones, pero si la

organización fomenta este tipo de comportamientos de cooperación y camaradería, el bienestar de los empleados aumenta” (Barranco, 2016. p.9).

Respecto al compañerismo como sentido de equipo y su efecto favorable para el clima laboral:

puede explicarse desde la Teoría de las Necesidades de McClelland y el efecto de favoritismo intragrupal propuesto por Tajfel en su teoría de la Identidad Social. La teoría de las necesidades de McClelland propone, a grandes rasgos, que existen tres tipos de necesidades a satisfacer en toda persona y por lo tanto tres tipos de motivación (para cubrir dichas necesidades): Motivación de logro, de poder y de afiliación. La necesidad de afiliación ha sido descrita como “el deseo de experimentar relaciones interpersonales cálidas y amigables”.

Siguiendo esta lógica y el sentido común, las personas necesitamos contacto con otras personas en forma de relaciones cordiales. Poder satisfacer esta necesidad básica a través del grupo conformado por los compañeros de trabajo será sin duda algo positivo para el bienestar de las personas y la mejora del clima organizacional. El vínculo entre este efecto y el Sentimiento de Unidad puede hallarse en el efecto de favoritismo intragrupal descrito por Tajfel en su teoría de la Identidad Social. A grandes rasgos, Tajfel sostiene que parte de la identidad del individuo emerge de su identificación con un grupo social. En esta teoría se exponen los conceptos opuestos de endogrupo (el grupo con el que el sujeto se identifica) y el exogrupo (un grupo percibido como distinto). Pues bien, dentro de este paradigma es ampliamente conocido el contrastado efecto de favoritismo por los miembros del endogrupo. Dicho de otro modo: las personas tendemos a valorar mejor e incluso a favorecer a aquellos a quienes percibimos como “de los nuestros”. En resumen: en la medida en la que los miembros de una organización se perciban a sí mismos como parte de un mismo grupo, será más sencillo que puedan tener relaciones agradables entre ellos, lo que cubre una necesidad básica de los seres humanos (Barranco, 2016. p.9).

La sensación de ser parte de una comunidad amiga que se preocupa por uno aumenta el compromiso afectivo con la organización y el disfrute de las tareas. El compromiso afectivo ha demostrado estar fuertemente relacionado con la asistencia y el rendimiento en la organización. La camaradería o compañerismo crea un sistema de apoyo, cuya solución de los problemas es estimulada y, por lo tanto, reduce también el estrés en el lugar de trabajo (Otter, 2010).

En los centros de trabajo “todos necesitamos de todos para el logro de excelentes resultados y la prestación de un servicio de calidad que repercute en la satisfacción del cliente, en el bienestar de la empresa y de cada uno de sus empleados. El éxito depende del entusiasmo y la pasión que nos motive a hacer las cosas cada día mejor y del compromiso de trabajar en equipo buscando establecer relaciones llevaderas con nuestros compañeros de trabajo” (Gil, 2015).

Hay que tomar en cuenta “que de alguna u otra manera las personas impactan la vida de los demás positiva o negativamente; y que la convivencia con otras personas es agradable, pero a la vez difícil; por lo tanto, sentirse parte de un grupo y generar un sentido de pertenencia contribuye a que en equipo se logren los resultados al existir apoyo recíproco entre sus miembros” (Páez, s/f. p. 12).

En general, las personas esperan encontrar en una organización: un excelente lugar para trabajar donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización, esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación, sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por el, buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad. Un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten

bien y despierta su deseo de permanecer y colaborar. Espíritu de equipo y de compañerismo (Chiavenato, 2009, cap.2, p.31).

Tabla 6. Factores claves de gestión de personas y características de sus indicadores

	FACTORES CLAVES	Características
C O N F I A N Z A	Credibilidad	
	Comunicación	Informado, funciones y metas claras, accesibilidad, expresar ideas sin temor, retroalimentación
	Competencia, Habilidad gerencial	Conocimiento del negocio, delegación con correspondencia, entrega responsabilidad, coordinación, selección de personal, confía en los que saben, visión (dónde va y cómo)
	Integridad	hace lo que dice, honestidad
	Respeto	
	Apoyo profesional	Capacitación y entrenamiento para el desarrollo, reconocimiento, recursos para la actividad, aceptan errores
	Participación, colaboración	En decisiones que afecten el trabajo, incentivan y aplican ideas y sugerencias
	Cuidado, interés como persona	Seguridad en actividades de trabajo, el ambiente físico es el adecuado, equilibrio vida personal y laboral, atenciones no sólo económicas
	Imparcialidad	
	Equidad	Proporción entre lo que hago y lo que gano
	Ausencia de favoritismo	Meritocracia, argollas
Justicia	Trato a personas sin discriminación, capacidad de apelación	
	Orgullo	
	Trabajo	Represento una diferencia
	Equipo	Dedicación, profesionalismo, logros
	Organización	Producto, servicio, posicionamiento
	Camaradería	
	Fraternidad	Aceptado como soy, preocupación entre unos y otros
	Hospitalidad	Lugar físico muestra que piensan en mí, personas te hacen sentir como en casa
	Sentido de equipo	Colaboran con uno

Fuente: **Elaboración propia (basado en el Trust Index, Anexo 2)**

Marco histórico

Los Mejores Lugares para Trabajar

Great Place to Work empezó con un descubrimiento inesperado. En 1981, un editor de Nueva York les pidió a dos periodistas comerciales (Robert Levering y Milton Moskowitz) que escribieran un libro titulado *The 100 Best Companies to Work for in America* (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos). Aceptaron, aunque se mostraron escépticos de encontrar 100 compañías que reunieran los requisitos para aparecer en el libro. Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta hoy.

Lo que descubrieron fue una sorpresa: la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados del negocio. Es por ello que, la confianza es el tema central del libro de 1984 y de su secuela de 1988: *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?* (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y que tantos sean tan malos?).

Estas ideas condujeron a la creación de Great Place to Work Institute. Los líderes de muchas empresas del mundo adoptaron el modelo y la metodología del Instituto como una valiosa forma para medir y crear excelentes lugares de trabajo. En 1997, *Fortune* (Estados Unidos) y *Exame* (Brasil) se asociaron con esta capacidad de investigación del Instituto para producir la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar. Gradualmente, Great Place to Work ha abierto sus puertas en 45 países, y se prevé que este crecimiento se acentúe en los próximos años.

Great Place to Work inicia operaciones en el Perú el 17 de julio del 2002 y publica la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar en enero del 2003 en el diario El Comercio, lista que se ha venido publicando anualmente entre los meses de noviembre y diciembre.

Great Place to Work en Perú tiene una cartera de 386 empresas peruanas, entre empresas de capital nacional y extranjero. Trabajamos con empresas de diversos tamaños, giro y sector, además de instituciones del sector público. Dentro de los servicios que ofrecemos, encuestamos a un aproximado de 144,000 trabajadores peruanos al año, además de ofrecer servicios de consultoría, capacitación y entrenamiento relacionados a la creación de un gran lugar para trabajar. En los 12 años de actividades en el Perú, Great Place to Work es el principal referente en lo que a excelencia en ambiente laboral se refiere (Great Place to Work, 2013).

Great Place to Work en la actualidad

Hoy, Great Place to Work Institute se encuentra aliado a muchas de las organizaciones más innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los excelentes lugares de trabajo. Anualmente, Great Place to Work trabaja con más de 5.500 organizaciones, representando más de 10 millones de colaboradores. Gracias a esto, reforzamos continuamente nuestras competencias únicas, como la capacidad de realizar análisis comparativos de cultura laboral para múltiples industrias y nuestra base de datos de mejores prácticas. Nuestros reconocidos rankings de Las Mejores Empresas para Trabajar se publican en los medios de comunicación líderes a nivel mundial y alcanzan una audiencia de más de 25 millones de lectores. La combinación de este esfuerzo de mejora empresarial y su cobertura en los medios es cómo buscamos crear una sociedad mejor, ayudando a las organizaciones para transformarse en excelentes lugares de trabajo. (Great Place to Work, 2013)

El modelo Great Place To Work

El modelo surge de la observación reiterada de que la satisfacción laboral de una persona se basa en la calidad y estabilidad de sus relaciones, específicamente con tres componentes de la organización: la relación del empleado con sus superiores (una relación basada en la confianza), la relación del empleado con sus pares, colegas o compañeros de trabajo (el disfrutar de la gente con la que se trabaja), y la relación del empleado con su propia actividad laboral y la institución en donde labora (el orgullo por la labor propia y por el entorno en el que trabaja), a niveles de departamento u organización. (Hernández & Victoria, 2009, pp. 141).



Fuente: Great Place to Work, Beneficios de ser un excelente lugar, 2012

Figura 5. Modelo Great Place to Work

Los 45 Mejores Lugares para Trabajar en el Perú

Los resultados en promedio de los Mejores para trabajar en el Perú en el 2013 (Tabla 7), revela que el 84 por ciento de los trabajadores de los Mejores Lugares confía en sus jefes, 87 por ciento consideran que estos son accesibles y resulta fácil hablar con ellos. Además 88 por ciento piensa que sus jefes confían en que harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos. El 93 por ciento de los mandos de las Mejores conducen el negocio de manera ética y honesta.

El 83.51 por ciento de los trabajadores se siente tratado con respeto y un 76 por ciento de las personas afirma que sus jefes los involucran en las decisiones que los afectan. El 85 por ciento señala que los jefes demuestran un interés sincero en ellos como persona y no sólo como empleados. El 88 por ciento puede tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.

En los Mejores el 82 por ciento siente que recibe un trato justo, aspecto que considera remuneraciones, oportunidades y género. El 90 por ciento está orgulloso de lo que hace, 87 por ciento no piensa siquiera en cambiar de trabajo, 87 por ciento está dispuesto a hacer un esfuerzo extra por su organización. Un 89 por ciento experimenta un sentimiento de compañerismo y un 87 por ciento dice sentirse como en familia.

Tabla 7. Resultados en promedio de los Mejores para Trabajar en Perú 2013

CONFIANZA 84%		Los Mejores 2013
	Comunicación	
	1 Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes	83
	2 Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo	86
	3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa	87
	4 Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos	87
		85.75
	Habilidad gerencial	
	5 Los jefes son competentes en el manejo del negocio	90
CREDIBILIDAD 86%	6 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas	82
	7 Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura	87
	8 Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos	88
	9 Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente	91
	10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo	89
		87.83
	Integridad	
	11 Los jefes cumplen sus promesas	83
	12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	84
	13 Creo que mi empresa haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal	82
	14 Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta	93
		85.5
	Apoyo profesional	
	15 Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional	80
	16 Me dan recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo	89
	17 Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	82
	18 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo	82
		83.25
	Colaboración	
RESPECTO 83.5%	19 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias	84
	20 Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de esta	76
		80
	Interés como persona	
	21 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	92
	22 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	88
	23 La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo	89
	24 Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia	88
	25 Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal	82
	26 Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado	85
	27 Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos)	87
		87.29
	Equidad en recompensas	
	28 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen	70
	29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización	66
	30 Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	81
	31 Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización	92
		77.25
	Ausencia favoritismo	
IMPARCIALIDAD 82%	32 Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen	77
	33 Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos	78
	34 Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo	76
		77
	Trato justo	
	35 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad	91
	36 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica	92
	37 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo	94
	38 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual	95
	39 Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se	85
		91.4
	Trabajo individual	
	40 Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización	89
	41 Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es "sólo un trabajo"	90
		89.5
	Trabajo en equipo	
ORGULLO 90%	42 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	95
	43 Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo	87
		91
	Imagen corporativa	
	44 Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	87
	45 Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí	94
	46 A las personas les gusta venir a trabajar	88
	47 Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad	91
		90
	Familiaridad	
	48 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	91
	49 Aquí se celebran eventos especiales	91
	50 Las personas aquí se preocupan por sus compañeros	87
		89.67
	Hospitalidad	
COMPAÑERISMO 89%	51 Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar	89
	52 Este es un lugar entretenido donde trabajar	89
	53 Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido	92
	54 Cuando las personas cambian de función o área de trabajo, se le hace sentir como en casa	88
		89.5
	Sentido de equipo	
	55 Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo	87
	56 Estamos todos juntos en esto	89
	57 Uno puede contar con la colaboración de las personas	87
	58 Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar	90
		88.25

Fuente: Elaboración propia (basado en Anexo 2)

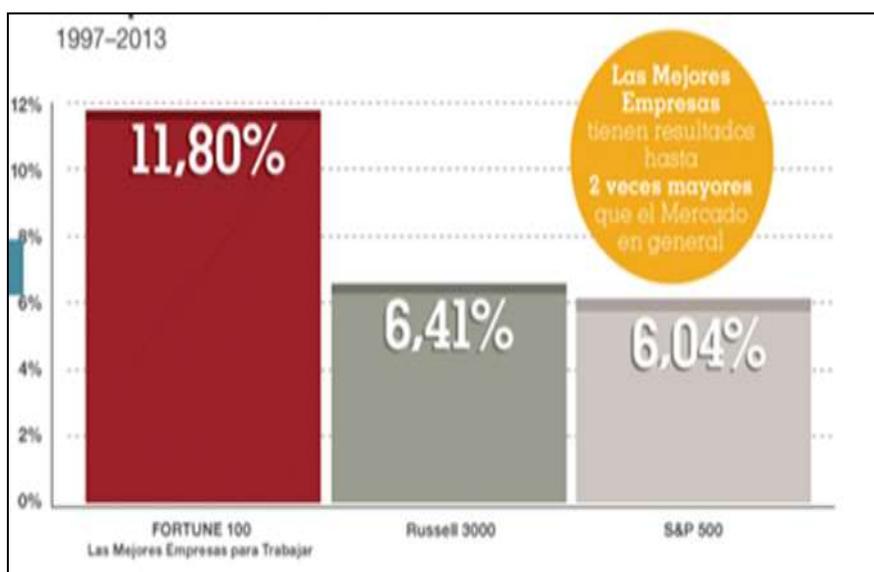
Tabla 8. Las Mejores Empresas para Trabajar en Perú 2013

Entre 30 y 250 colaboradores	Entre 251 y 1,000 colaboradores	Más de 1,000 colaboradores
1 Visanet	1 JW Marriott	1 Líderman
2 Coca-Cola Servicios de Perú	2 Interseguro	2 Atento
3 Microsoft	3 British American Tobacco	3 Kimberly-Clark Perú
4 Atton	4 Pamolsa	4 CinePlanet
5 Apoyo Consultoría	5 Real Plaza	5 Interbank
6 Inversiones Centenario	6 Telefónica Servicios Comerciales	6 Sodimac
7 Viva GyM	7 DHL Express	7 Casa Andina
8 Cofide	8 Duke Energy	8 BanBif
9 Telefónica Global Solutions	9 GMP	9 McDonald's
10 Intéligo SAB	10 Accor	10 tgestiona
11 Oracle		11 IBM
12 Mariátegui JLT		12 Belcorp
13 Arellano Marketing		13 Scotiabank
14 Gilat		14 Saga Falabella
15 Cisco		15 Hipermercados Tottus
		16 Telefónica
		17 BBVA Continental
		18 La Positiva
		19 EY
		20 Supermercados Peruanos

Fuente: El Comercio, Suplemento, 11 de diciembre de 2013

Beneficios de ser un Mejor Lugar para Trabajar

Independientes que estudian regularmente el desempeño de “Los Mejores lugares para trabajar” muestran que quienes cotizan en la bolsa de estas, sobresalen en los índices de acciones y que se ahorra mucho dinero en contrataciones y capacitaciones de nuevos empleados al tener una rotación voluntaria significativamente menor que sus competidores (Great Place to Work, 2014).



Fuente: Great Place to Work, Beneficios, 2014

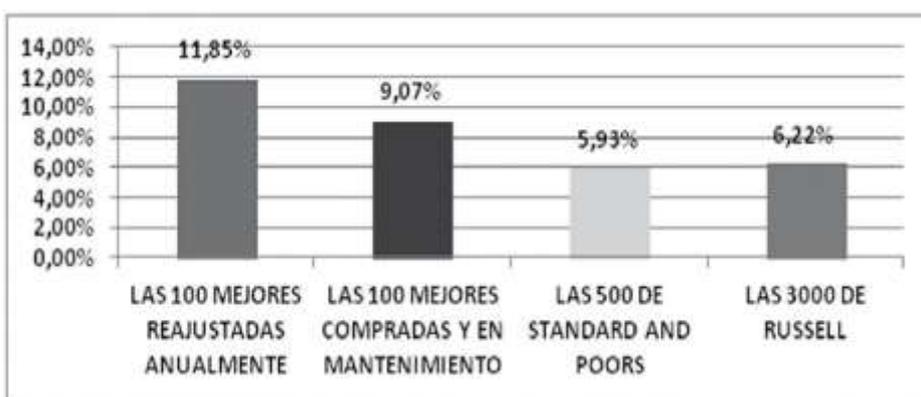
Figura 6. Comparativo anual del mercado de valores



Fuente: Great Place to Work, Beneficios, 2014

Figura 7. Tasa de rotación voluntaria de las 100 Mejores por Industria

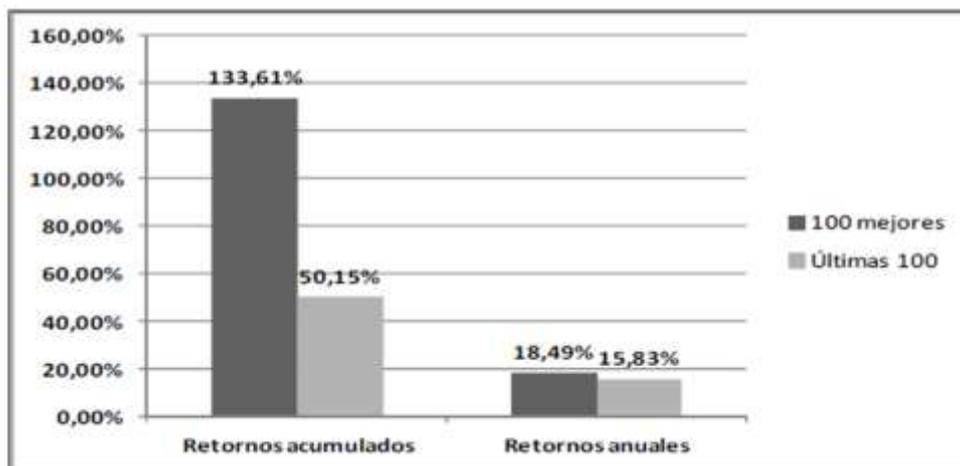
Por encargo de la directora de investigación corporativa de GPTW Institute, Amy Lyman, se desarrolló un estudio respecto del desempeño financiero positivo a largo plazo de las Cien Mejores Empresas para Trabajar en los Estados Unidos de Norteamérica, con los datos publicados por Robert Levering y Milton Moskowitz, en el libro: *The 100 Best Companies to Work For in America (1984-1993)*, comparándolos con las distintas listas de las 100 Mejores Empresas, desde sus comienzos en 1998. El desempeño en el tiempo de las dos carteras de las 100 mejores como grupo, desde 1998 hasta 2003, generaron mayores ganancias que S&P 500 y Russell 3000 (Rodríguez, 2012).



Fuente: Rodríguez, *La incidencia del ambiente laboral de las organizaciones*, 2012

Figura 8. Las 100 mejores de FORTUNE vs la Bolsa 1998-2003

En el largo plazo, los resultados financieros de las 100 mejores empresas, comparado con el desempeño de las 100 empresas con menor índice de confianza del universo de aspirantes a las mejores empresas desde el año 2004 hasta el año 2008, “confirman que, una cultura con índices altos de confianza le da a una organización una ventaja competitiva importante” (Rodríguez, 2012).



Fuente: Rodríguez, La incidencia del ambiente laboral de las organizaciones, 2012

Figura 9. Resultados financieros 2004–2008 de las 100 mejores vs 100 inferiores

El comportamiento del indicador financiero EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) en empresas seleccionadas como las Mejores para trabajar, demostró que el ambiente laboral es una ventaja competitiva para organizaciones que quieren sobresalir en su sector económico, 64% de las empresas estudiadas están por arriba de su sector entre los años 2004 y 2010 desarrollando prácticas para un buen clima laboral y se infiere que el EBITDA es explicado en un 16.33% directamente por el ambiente laboral para obtener resultados financieros positivos (Rodríguez, 2012).

Productos Unión

Fabrica alimentos que contribuyen al mejoramiento y conservación de la salud, y son elaborados con el respaldo de la Escuela Académico Profesional de Nutrición Humana de la Universidad Peruana Unión de los adventistas del 7mo día. Sus productos se comercializan en los principales supermercados y bodegas a nivel nacional (Libro Memoria, 2012), “una de las modalidades de venta está centrada en estudiantes que

ofrecen pan y otros productos puerta a puerta” (Gregorutti, Naranjo & Marín, 2015, p. 15).

Comenzó siendo una pequeña panadería en el año 1929 en Miraflores, desde 1946 se trasladó a Ñaña donde como parte integral de la Universidad Peruana Unión contribuye en el desarrollo de la educación cristiana. En la actualidad elabora más de 50 tipos de productos en las categorías de: bebidas, cereales, panificación, suplementos y untables. Su visión es ser reconocida como la marca más confiable en la producción de alimentos saludables del país (Productos Unión).

Marco conceptual y operacional de términos

Para la medición se utiliza el cuestionario de GPTW (Trust Index), dirigida a los empleados, con 58 ítems en escala de Likert con la siguiente valoración: 1. Muy rara vez es cierto, 2. Rara vez es cierto, 3. A veces es cierto a veces es falso, 4. A menudo es cierto, 5. Muy a menudo es cierto. Más dos preguntas abiertas: ¿Hay algo único o especial que hace de su empresa un Gran Lugar para Trabajar? ¿Qué cambiaría o mejoraría en su empresa para hacerla un mejor lugar de trabajo?

Las siguientes definiciones están dadas a partir del modelo Great Place To Work (Mercantil, s/f).

Los Mejores Lugares para Trabajar

Son aquellos en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace, y disfruta de las personas con las que trabaja (compañerismo).

Confianza

Eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia o imparcialidad con la que esperan ser tratados.

Credibilidad

Hacia los jefes y la empresa, se mantiene un estilo de comunicación abierta y se otorga accesibilidad a las consultas de los empleados. Se demuestra ser competente, se tiene integridad al llevar a cabo la visión expresada.

- **Comunicación**

- . Información, consiste en promover la comunicación y difundir la información de manera eficiente y oportuna entre los miembros del equipo de trabajo. La meta es ofrecer a los empleados información sobre políticas, objetivos, eventos, cambios, impresiones y sobre aquello que necesiten conocer y compartir.

- . Accesibilidad, se refiere a escuchar a los miembros del equipo de trabajo promoviendo el acercamiento. Implica brindar un buen trato y comprensión para que las personas perciban que tienen la libertad de hacer preguntas con libertad

- **Habilidad Gerencial o competencia,**

- . Coordinación, comprende coordinar personas y recursos de forma efectiva, en dar seguimiento al trabajo que realizan y en la articulación e instrumentación de planes de trabajo para alcanzar la visión propuesta por la organización.

- . Delegación, implica dar autoridad a otros para llevar a cabo actividades específicas en el trabajo. Así como conocer las fortalezas que tienen los colaboradores, permitiendo una delegación de funciones de acuerdo con estas.

- . Visión, consiste en tener una idea clara de hacia dónde debe dirigirse la empresa y cómo lograrlo. Significa interpretar la organización y emplear los conocimientos y experiencia en desarrollar estrategias y actuar.

- **Integridad,**

- . Confiabilidad, radica en fomentar la confianza mediante las relaciones con los empleados. Implica que existe una correspondencia entre el comportamiento y la palabra. Se asocia el cumplimiento de promesas.

. Honestidad, implica que el trabajo se conduce de forma honesta y ética lo que genera un ambiente de confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad

Respeto

Cómo el empleado piensa que es visto por sus superiores. Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento, se involucra a los colaboradores en las decisiones que les afectan, se muestra consideración por los colaboradores como individuos al tomar en cuenta sus intereses particulares.

- Apoyo profesional,

. Desarrollo, se refiere al apoyo que desean recibir los colaboradores para crecer personal y profesionalmente, a la valoración de las oportunidades de entrenamiento y capacitación, así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar el trabajo.

. Reconocimiento, implica reconocer los logros y el esfuerzo adicional de los colaboradores, significa alentar, motivar y comprometerse, e incluso animar a innovar y a tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la organización

- Colaboración o participación, abarca el interés que se muestra en las ideas, sugerencias y aportes de los colaboradores y la forma en que los involucra en las decisiones que les afectan

- Interés como persona, cuidado

. Ambiente de trabajo, se refiere a la preocupación que se demuestra por los colaboradores al proporcionarles un ambiente de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.

. Vida personal, consiste en reconocer a los empleados como personas, más allá del trabajador, y promover el equilibrio entre la vida personal del colaborador y el trabajo.

Imparcialidad

Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras. Equidad, se otorga similar tratamiento para todos en relación a los reconocimientos. Se evita el favoritismo en las contrataciones y promociones. Justicia, se es intolerante con la discriminación y se permiten mecanismos de apelación

- Equidad en recompensas,

- . Remuneración, es motivo de confianza para los colaboradores considerar que son compensados de forma adecuada por el trabajo que realizan.

- . Trato a las personas, cualquier persona en la empresa, y por ende en su grupo de trabajo, recibe el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a los colaboradores, quienes ya no solo se sienten parte de una empresa, sino de un proyecto de vida.

- Ausencia de favoritismo,

Los colaboradores esperan que las decisiones con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las interacciones personales, en la asignación de actividades o proyectos, en las promociones y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas.

- Trato justo (justicia),

- . Trato a las personas, colaboradores esperan que no haya ni una razón por la que puedan ser discriminados, como sexo, edad, condición socioeconómica u otro.

- . Capacidad de apelación, los colaboradores deben sentir la más absoluta confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán escuchados y tratados con justicia.

Orgullo

Valor del colaborador hacia el trabajo, hacia la imagen de la compañía en la comunidad. Generado en el trabajo personal, por el trabajo individual. En el trabajo generado por el equipo o por la empresa. En los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad

- Trabajo individual

Es el sentimiento de satisfacción del colaborador por su rol particular en la empresa, que se desarrolla a partir de percibir que sus contribuciones son especiales y únicas para la organización

- Trabajo en equipo

Es el sentimiento del colaborador por ser miembro del equipo y por los logros de este. Este orgullo es a la vez el reconocimiento que el éxito de la organización proviene con más frecuencia del trabajo de equipo que de las contribuciones individuales.

- Imagen corporativa (Organización)

Es el sentimiento de las personas frente al papel de la empresa en la comunidad. Proviene de su reputación general o en el sector, de su habilidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y de su compromiso con la comunidad en la que está localizada.

Compañerismo o camaradería

Sentimiento de familia y de equipo. Cuando se permite que cada quien sea uno mismo. Se genera una atmósfera socialmente amigable y ambiente de bienvenida. Se fomenta el sentido de familia y de equipo

- Familiaridad o fraternidad

Fraternidad, para los colaboradores es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la empresa y sus líderes promueven la realización de eventos que los integren.

- Hospitalidad

- . Del lugar, que los colaboradores puedan considerar acogedor y entretenido su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la empresa que en cualquier otra parte.

- . De las personas, los colaboradores sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidos al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la empresa.

- Sentido de equipo

Es el reconocimiento que hacen los colaboradores de pertenecer a una empresa donde las personas se sienten en el mismo barco y donde se advierte que los compañeros ponen un esfuerzo comparable en alcanzar los objetivos del trabajo

Capítulo III

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Al indagar sobre los factores claves de gestión de personas en Productos Unión respecto de Los Mejores Lugares para Trabajar en el Perú el estudio corresponde a una investigación descriptiva cuantitativa de benchmarking.

Diseño de la investigación

Según el período y secuencia corresponde al estudio transversal por cuanto se estudia la variable simultáneamente en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo.

Delimitación espacial y temporal

El estudio se realiza con los trabajadores de Productos Unión a nivel nacional en el año 2016, y se contrasta con el ranking de los 45 Mejores Lugares para Trabajar en el Perú del 2013 desde la perspectiva que tiene el trabajador sobre su organización como un todo.

Población

La unidad de observación son los colaboradores que forman el personal de Productos Unión en el 2016, un total de 317 personas que laboran en la Industria.

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la muestra es un subgrupo de la población y se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de análisis y requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros.

Descripción de la muestra

La muestra de 234 trabajadores de la planta de Productos Unión se obtiene por el método de muestreo de tipo no probabilístico, que corresponde al tipo de muestreo por conveniencia, pues se procedió a establecer contacto con cada área de trabajo de Productos Unión para la aplicación del instrumento, tomando en cuenta como criterio de inclusión a personal en ejercicio laboral, personal a tiempo completo; con la exclusión de personal por horas y licencia.

Los participantes de la presente investigación representan el personal de todas las áreas de Productos Unión, conformados de la siguiente forma: 36 del área de Distribución que representa el 15% de los encuestados, 23 del área Administrativa con una representación del 10%, 9 del área de Logística representando al 4%, 14 en el de Calidad y Servicios que representan al 6%, 75 en Producción que representa el 32% y 77 en ventas que representa el 33%; tal como se muestra en la tabla 10.

Tabla 9. Cantidad de personal encuestado según áreas de trabajo.

Área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Distribución	36	15,4	15,4	15,4
Administración	23	9,8	9,8	25,2
Logística	9	3,8	3,8	29,1
Calidad/Servicios	14	6,0	6,0	35,0
Producción	75	32,1	32,1	67,1
Ventas	77	32,9	32,9	100,0
Total	234	100,0	100,0	

Fuente: Data de encuesta

Instrumento de la recolección de datos

La información para el estudio es recolectada utilizando el cuestionario Trust Index elaborado por Great Place To Work utilizado en 50 países, a más de 6,200 organizaciones a nivel mundial y 10 millones de empleados que permite diagnosticar el clima organizacional y comprender lo que hace de un centro de labor un excelente lugar de trabajo. El último año se aplicó en Perú a 163 empresas, entre 172,338 personas y

contestaron 139,499; el índice de confiabilidad de la herramienta es de 95%, (Las Mejores Empresas para Trabajar en el Perú, 2015).

Tabla 10. Dimensiones, indicadores e ítems del instrumento de recolección de datos

Confianza	Credibilidad	Comunicación	7,8,14,19,
		Habilidad gerencial	20,21,25,26,45,57
		Integridad	32,35,41,49
	Respeto	Apoyo profesional	2,9,10,15
		Colaboración	16,22,
		Interés como persona	3,27,36,43,47,50,53
	Imparcialidad	Equidad en recompensas	4,11,18,52
		Ausencia de favoritismo	23,29,42
		Trato justo	28,33,37,44,46
Orgullo	Trabajo individual		12,54
	Trabajo en equipo		5,17
	Imagen corporativa		24,30,38,51
Compañerismo	Familiaridad		31,34,40
	Hospitalidad		1,13,55,56
	Sentido de equipo		6,39,48,58

Fuente: Elaboración propia (basado en Anexo 1 y 2).

Las respuestas del Trust Índice elaborado por Great Place To Work que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, están considerando el siguiente significado (Rodríguez, 2012):

Opción 1 y 2: El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado.

Opción 3: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático.

Opción 4 y 5: El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado.

Fiabilidad

El análisis de fiabilidad nos permite determinar el grado en que los elementos del test se relacionan entre sí o tener un índice global de la replicabilidad o de la consistencia interna de la escala en su conjunto e identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos de la escala (Bernal, 2006). Para fines de este estudio, consideraremos la medida de consistencia interna para cada dimensión de la variable de estudio, considerando un Alpha de Cronbach mayor a 0.7

En la tabla 11, se aprecia que la consistencia interna de la dimensión de confianza (39 ítems) es de 0.946, de la dimensión de Orgullo (08 ítems) es de 0.777 y de la dimensión de Compañerismo (11 ítems) es de 0.842; los tres valores de fiabilidad de las dimensiones son aceptables, ya que son mayores a 0.7. El Alpha de Cronbach del instrumento global es de 0.961, lo cual implica que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad, que condice con su reconocimiento internacional.

Tabla 11. Estimación de consistencia interna de la escala prácticas de gestión de personas.

Dimensión	Nº de ítems	Alpha
Confianza	39	0.946
Orgullo	08	0.777
Compañerismo	11	0.842
Total	58	0.961

Fuente: Data, cuestionario de percepción

Técnica de la recolección de datos

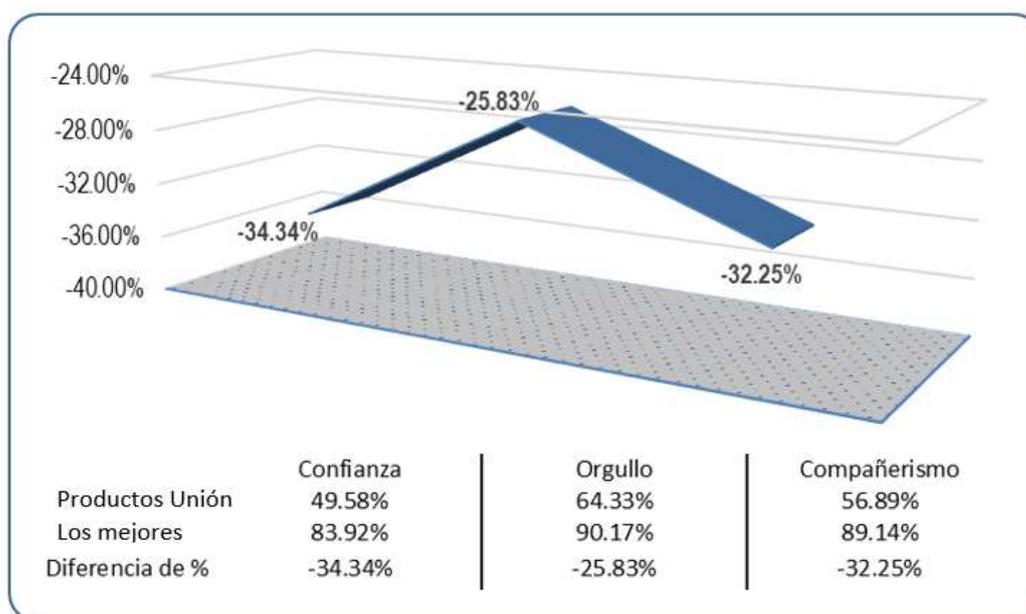
El cuestionario elaborado por Great Place To Work para sus estudios de investigación a nivel de América Latina se entregó a la Coordinadora del Talento de la Industria para aplicarlo en reuniones por áreas programadas a través de las gerencias de línea. Terminado cada cuestionario anónimo, fue devuelto en la forma que proteja identificar la pertenencia. Para el análisis de los datos se utiliza el software SPSS

Capítulo IV

Resultados

Descripción de datos y contrastación de hipótesis

Los resultados obtenidos se presentan siguiendo el orden de los objetivos de la investigación, en tanto que se empezará por describir la variable de estudio y luego se realizará la contrastación de las hipótesis planteadas.



Fuente: Data de cuestionario

Figura 10. Comparación de los factores claves confianza, orgullo y compañerismo en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar.

En nuestro modelo de benchmarking un excelente lugar para trabajar en la perspectiva del empleado es el resultado de la satisfacción laboral por la relación del trabajador con sus mandos basada en la confianza; la relación del empleado con sus pares, colegas y compañeros, donde disfruta de la gente con la que trabaja denominada compañerismo o camaradería; y la relación del empleado en su actividad y la firma en donde labora que genera un sentimiento de orgullo “por la labor propia y por el entorno

en el que trabaja, a niveles de departamento u organización”. (Hernández & Victoria, 2009, pp. 141).

La confianza es fundamental para construir un buen lugar para trabajar (véase, figura 5) y uno de los principios de Deming para la gestión y transformación de la eficacia empresarial (Anderson, et al., 1994). Como actitud individual (Acquarone & Stang, s/f), la confianza es requisito indispensable para quienes lideran personas con el propósito de alcanzar objetivos y producir cambios (Spaemann, 2005), y una condición de trabajo para la productividad en la teoría Z de William Ouchi (García, Posada & Hernández, 2012). Sin embargo, si podemos visualizar en la figura 10 la figura de una gaviota, veremos también que el ala más caída en la Industria respecto a los Mejores (-34.34) es precisamente la confianza con un tercio por debajo del promedio de quienes están calificando como marcas empleadoras (Gestión, 2015), es decir donde el talento quiere estar, organizaciones que hoy no solo buscan atraer capacidades que agreguen valor sino también retenerlo y se hacen atractivas alineando “los objetivos organizacionales con los objetivos profesionales, personales y sociales de sus empleados” (Tendencias globales en capital humano, 2014).

La confianza es un capital social imprescindible en la mano del líder para la consecución de resultados organizacionales, “un recurso fundamental para crear un clima laboral estable y productivo por la sensación de seguridad que establece (Hernández & Victoria 2009). Mientras que en los Mejores más de 83% de los colaboradores manifiesta tener confianza en sus líderes, en la Industria menos de la mitad expresa confianza en quienes los lideran. Hay necesidad de que quienes dirigen en la Industria obtengan mayor confianza de sus colaboradores.

Sobre la plataforma de nuestro modelo donde la confianza es el resultado de la credibilidad depositada hacia los líderes por los colaboradores, el respeto que ellos mismos se hayan ganado y la imparcialidad demostrada en sus relaciones (ver Tabla 6)

la figura 10 muestra la importancia de desarrollar prácticas de gestión de personas que contribuyan al fortalecimiento de estos atributos de la confianza.

A la derecha de la gaviota en la figura 10 también dibuja una importante diferencia respecto de los “Mejores”. Al igual que la confianza el resultado del compañerismo es un factor crítico con más de un tercio por debajo del promedio de los Mejores (-32.25). En un contexto donde los colaboradores buscan la felicidad en el trabajo (Del Castillo & Yamada, 2008), un importante 43 % de personas no declara que la industria sea un lugar de compañerismo, y los estudios nos dicen que “el nivel de producción depende de la integración social, pues las personas no actúan de forma aislada sino como miembros de un grupo, y el trabajo es una actividad grupal, donde el comportamiento está condicionado por normas o estándares sociales” (Ramos, et al., 2007. las cursivas son nuestras). Los teóricos han señalado qué si la organización fomenta la relación de compañerismo y “camaradería, el bienestar de los empleados aumenta” (Barranco, 2016. p.9). McClelland como Maslow se refieren a esta relación (Gerais, 2010) como la necesidad humana de afiliación “el deseo de experimentar relaciones interpersonales cálidas y amigables” (Barranco, 2016. p.9). “Ser parte de una comunidad amiga que se preocupa por uno aumenta el compromiso afectivo con la organización y el disfrute de las tareas. El compromiso afectivo ha demostrado estar fuertemente relacionado con la asistencia y el rendimiento en la organización” (Otter, 2010). En el modelo Great Place to Work el compañerismo o camaradería es el resultado de la práctica de la fraternidad entendida ésta como la experiencia de ser aceptado como soy y la preocupación existente entre unos y otros; la práctica de la hospitalidad: en el sentido de si el lugar físico muestra que piensan en mí y las personas te hacen sentir como en casa; así como la experiencia de sentirse parte de un equipo, en el que siente que colaboran con uno (véase, Tabla 6 y 7). Siendo así la lectura de la figura 10 estaría mostrando la necesidad de fortalecer prácticas de fraternidad, hospitalidad y sentido de equipo en la Industria.

Las más exitosas organizaciones actualmente consiguen retención y compromiso del talento por estar “enfocadas en ser una marca de la cual los empleados pueden estar

orgullosos” (Tendencias globales en capital humano, 2014), propietarias de un propósito inspirador que se traduzca en la razón de estar allí (Sirota, et al. 2006). Cerca de 1,2 millones de empleados de las 52 principales compañías de Fortune 1000 encuestados entre el 2001 hasta 2004, reveló que una de las principales causas por la que la motivación de los colaboradores se hace sostenible en el tiempo es el sentimiento de orgullo (Sirota, et.al, 2006). El sentimiento de orgullo en los colaboradores por los resultados de una marca de la que se saben partícipes del proyecto los hace más productivos (Chafla, 2014, p.9) y de mayor rendimiento (Páez, s/f, p.14).

Según la figura 10 cerca de 7 de cada 10 de los trabajadores de la Industria manifestaron sentir orgullo de servir allí, sin embargo, en los Mejores el orgullo existe en 9 de cada 10, respecto del promedio el valor se cifra en -25.83, es el factor en negativo menos distante de este grupo de tres. En nuestro modelo de benchmarking el orgullo del colaborador se mide por el sentimiento de satisfacción que tiene respecto de su rol particular en la empresa, el mismo que se desarrolla a partir de percibir que sus contribuciones son especiales y únicas para la organización; por el sentimiento del colaborador por ser miembro del equipo, por los logros de este y por el sentimiento de las personas frente al papel de la empresa en la comunidad que proviene de su reputación general o en el sector, de su habilidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y de su compromiso con la comunidad en la que está localizada (Mercantil, s/f; véase Tabla 7).

La postura de la gaviota con sus dos alas inclinadas dibujadas en la figura 10 evidencia mayores debilidades en los factores claves de gestión de personas como ser la confianza que sienten los colaboradores hacia quienes los lideran, siendo este el principal factor crítico, y luego la experiencia de compañerismo dentro de la organización. Productos Unión necesita privilegiar prácticas que fortalezcan estos factores para obtener mejores resultados organizacionales.

Resultado sobre la hipótesis.

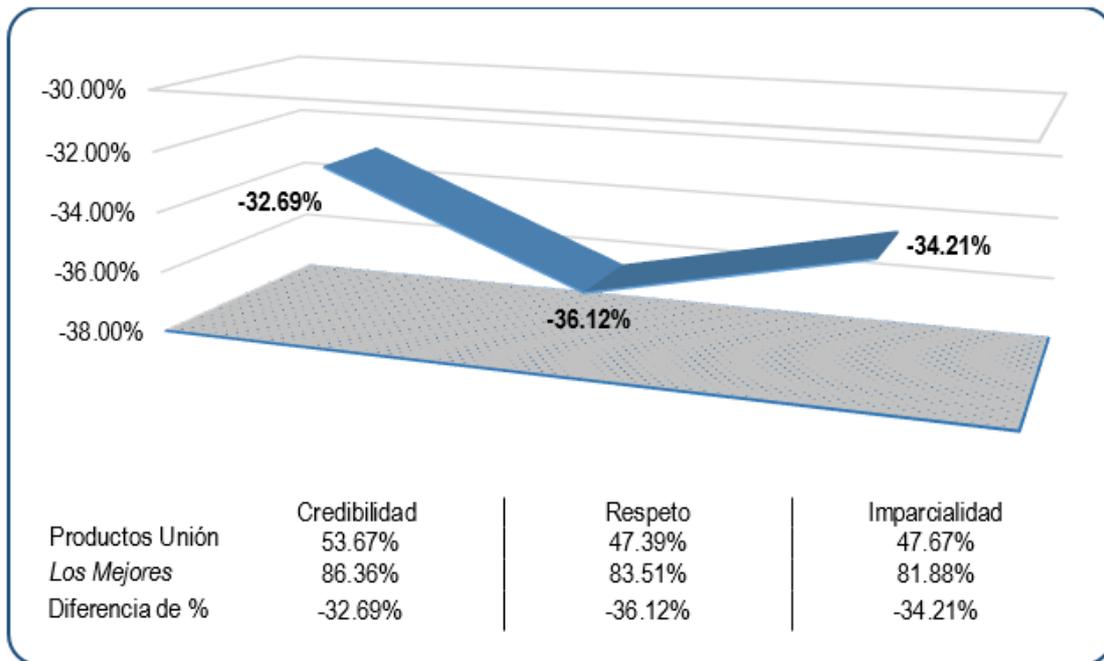
El análisis estadístico de los datos se realizó con el programa SPSS. Siendo que la muestra analizada es pequeña por cada factor, se optó por utilizar una prueba no paramétrica para la contrastación de la hipótesis (comparación de dos muestras independientes), que en este caso es la U Mann Whitney.

Tabla 12. Coeficientes de U Mann Whitney de los factores claves confianza, orgullo y compañerismo entre Productos Unión y los Mejores lugares para trabajar en el Perú.

Factores	Productos Unión (rango medio)	Los Mejores (rango medio)	U	Sig. (p-valor)
Confianza	20.04	58.96	1500.00	0.000
Orgullo	4.50	12.50	0.000	0.001
Compañerismo	6.00	17.00	0.000	0.000

Fuente: Data de cuestionario

El contraste de la primera hipótesis específica (comparación de muestras independientes) a través del estadístico no paramétrico U Mann Whitney, de los resultados de los factores confianza, orgullo y compañerismo tienen un coeficiente de 1500.00 ($p=0.000$); 0.000 ($p=0.001$) y 0.000 ($p=0.000$) respectivamente; siendo que el nivel de significancia es menor al 0.05 en los tres factores de comparación, se afirma que existen diferencias significativas en los factores claves confianza, orgullo y compañerismo en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú.



Fuente: Data de cuestionario

Figura 11. Comparación de los factores claves atributos de la confianza: credibilidad, respeto e imparcialidad, en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar

En la figura 11, en la figura de la gaviota, se observa el comportamiento de los atributos de la Confianza en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar donde el trato con respeto (observado a través del apoyo profesional, participación o colaboración e interés como persona) es el factor que ocupa la posición más crítica del grupo. A saber, tratar con respeto a los colaboradores es la fuente principal del aumento de la productividad según investigaciones sobre empresas sobresalientes (Gómez, 2015) y la forma como son tratadas las personas aumentan o disminuyen las fortalezas y debilidades de una organización, pueden ser fuente de éxito como de dificultades (Chiavenato, 2009, p.11). Menos de la mitad de los trabajadores de la Industria consideran que existe un trato con respeto de parte de quienes los lideran y respecto del promedio de los Mejores este es el atributo que más debilita la confianza en los líderes.

Otro valor crítico en la figura 11 es la percepción de imparcialidad en la fábrica (observado en la equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo), más de la mitad de los colaboradores considera que existe un trato parcializado de parte de quienes los lideran. Y un componente básico de la confianza de los empleados en la organización es la imparcialidad porque disminuye la incertidumbre respecto de lo que por actos propios se puede esperar de la organización (Barranco, 2016). Únicamente en condiciones imparciales se obtienen resultados imparciales (Caballero, 2006).

La credibilidad (impulsada por la comunicación, habilidad gerencial y la integridad), es el tercer atributo crítico observable que debilita la confianza en la industria de alimentos, casi la mitad de los colaboradores no le da credibilidad a quienes los dirigen y solamente se es más eficaz persuadiendo cuando se goza de credibilidad (Tormala & Petty, 2004). Mientras que en los Mejores arriba del 80% en promedio de los trabajadores otorga credibilidad a sus líderes, consideran que son tratados con respeto por ellos y perciben que son imparciales, en Productos Unión casi la mitad de ellos no les confiere credibilidad y menos de la mitad considera que son tratados con respeto y que son imparciales.

Para que los líderes puedan obtener la confianza de sus colaboradores es necesario fortalecer prácticas de respeto hacia ellos, de imparcialidad en la organización y desarrollar credibilidad trabajando desde los impulsores de cada uno de estos (figura 11).

Resultado sobre la hipótesis.

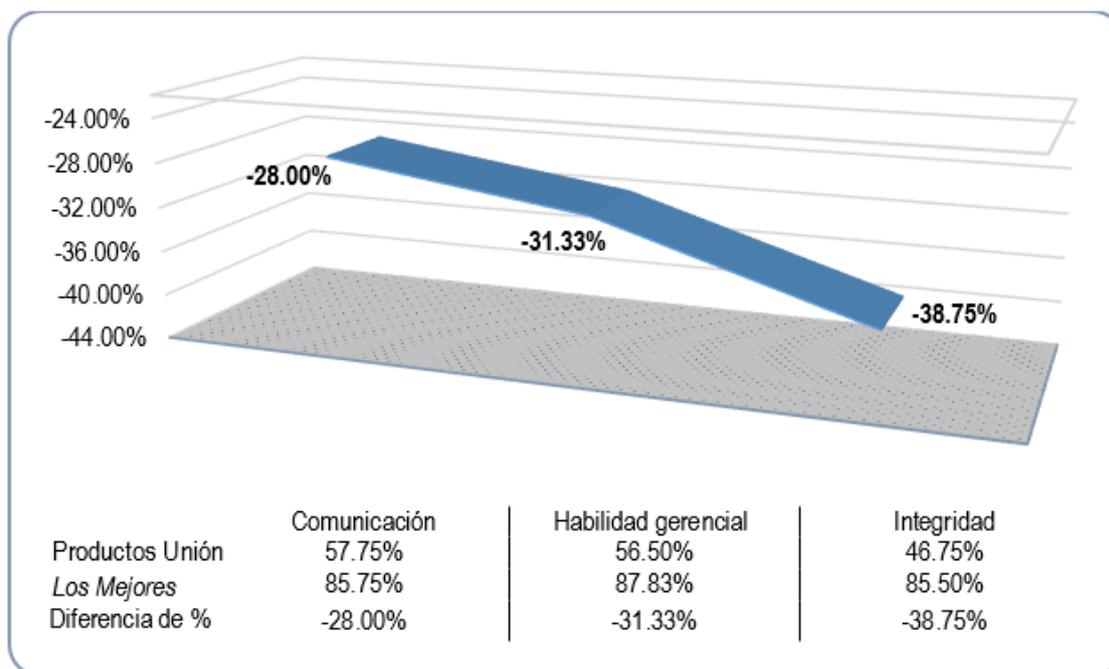
El análisis estadístico de los datos se realizó con el programa SPSS. Siendo que la muestra analizada es pequeña en cada atributo de la confianza, se optó por utilizar una prueba no paramétrica para la contrastación de la hipótesis (comparación de dos muestras independientes), que en este caso es la U Mann Whitney.

Tabla 13. Coeficientes de U Mann Whitney de los factores claves atributos de la confianza: credibilidad, respeto e imparcialidad, en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar.

Atributos de la confianza	Productos Unión	Los Mejores	U	Sig. (p-valor)
	Rango medio	Rango medio.		
Credibilidad	7.50	21.50	0.000	0.000
Respeto	7.00	20.00	0.000	0.000
Imparcialidad	6.50	18.50	0.000	0.000

Fuente: Data de cuestionario

El contraste de la segunda hipótesis específica (comparación de muestras independientes) a través de estadístico no paramétrico U Mann Whitney, de los resultados de los factores claves, atributos de la confianza: credibilidad, respeto e imparcialidad dieron un coeficiente de 0.000 con nivel de significancia 0.000 (menor a 0.05) en los tres atributos del factor confianza, por tanto, se asevera que existen diferencias significativas entre los factores claves atributos de la confianza: credibilidad, respeto e imparcialidad, en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar.



Fuente: Data de cuestionario

Figura 12. Comparación de los indicadores de la Credibilidad: comunicación, habilidad gerencial e integridad, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares.

La figura 12 responde a las causas por las que casi la mitad de los colaboradores en Productos Unión no confiere credibilidad sobre quienes los dirigen, la razón principal es la integridad. Los que consideran que sus dirigentes son íntegros no llega a la mitad (46.75) mientras que en los Mejores este indicador se cifra en el 85.5%. La relación entre la integridad de las personas y un mejor desempeño en el puesto de trabajo está respaldada por investigaciones (Luther, 2000), Goleman (1999) precisa que la credibilidad se sostiene sobre la integridad. Las características para integridad en nuestro modelo de benchmarking están referidas a conductas de honestidad y que las palabras estén respaldadas por los hechos (véase, Tablas 6 y 7).

La segunda causa que debilita la credibilidad en los mandos es la habilidad gerencial o las competencias para la posición (43.5 % considera que este tema es una limitante), en el modelo está vinculado con el conocimiento del negocio, el delegar con correspondencia, entregar responsabilidad, coordinación, la selección de personal, confiar en los que saben, y la visión: saber dónde va y cómo (véase, Tablas 6 y 7). Existe un gap de menos 31.33% respecto a los Mejores. Un factor básico para hacer que los líderes sean creíbles ante su grupo de interés es la habilidad gerencial o competencia y esta, está asociada con el grado de expertise (Barranco, 2016).

Siempre debemos tomar en cuenta que las habilidades gerenciales se observan en tres categorías: las habilidades técnicas, vinculada al conocimiento y competencia en un campo específico. Las habilidades humanas, definida como la capacidad de trabajar bien con otras personas; y las habilidades conceptuales, que es la capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas referentes a la organización. Las demandas de estas habilidades están relacionadas con el nivel de gerencia que se ocupe (Robbins & Coulter, 2009).

El tercer elemento que está mellando la credibilidad de los directivos es el ejercicio de la comunicación. Las características de una buena comunicación implican estar informado y a tiempo, recibir funciones y metas claras, accesibilidad a los mandos,

poder expresar ideas sin temor, y practicar retroalimentación (véase, Tablas 6 y 7), 42% considera este concepto una limitante en la industria. Cuando existe una comunicación efectiva de los dirigentes hacia los dirigidos en términos generales estos se encuentran más satisfechos en su trabajo (Orpen,1997), “la eficacia, la satisfacción y la productividad de una empresa están condicionadas por el modo en que se habla de los problemas que se presentan” (Goleman, 2012. p.8).

“La frustración de los trabajadores por una falta de comunicación adecuada es uno de los resultados más negativos vistos en encuestas de actitud de los empleados” (Sirota, et al., 2006). Y entre las expectativas del colaborador de hoy destacan: la comunicación abierta, gestores cercanos, accesibles y feedback continuo (Dychtwald, et al., 2013)

Tabla 14. Características con mayores diferencias en el factor clave credibilidad entre los Mejores y Productos Unión

		P.Unión	Los Mejores 2013	Gap
1	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes	51	83	-32
2	Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo	69	86	-17
3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa	58	87	-29
4	Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos	53	87	-34
	Comunicación	57.75	85.75	-28
5	Los jefes son competentes en el manejo del negocio	53	90	-37
6	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas	53	82	-29
7	Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura	48	87	-39
8	Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos	59	88	-29
9	Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente	66	91	-25
10	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo	60	89	-29
	Habilidad gerencial	56.50	87.83	-31.33
11	Los jefes cumplen sus promesas	47	83	-36
12	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	43	84	-41
13	Creo que mi empresa haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal	42	82	-40
14	Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta	55	93	-38
	Integridad	46.75	85.5	-38.75
	Credibilidad	53.67	86.36	-32.69

Fuente: Data de cuestionario

En la tabla 14 se puede observar que la credibilidad de los mandos en la fábrica esta disminuida principalmente por la ausencia de confiabilidad en las acciones y las palabras de los mismos. Menos de 50% del personal observa la existencia de esta característica que la distancia del promedio de los Mejores en – 41%. Más del 50%

considera que no hay una selección adecuada de personas para los puestos de parte quienes deciden (-39), cerca del 50% del personal considera que quienes los lideran carecen de competencias para la gestión (-37). Casi la mitad del personal percibe que no hay accesibilidad para comunicarse con sus superiores (-34) y que no tienen información oportuna incluso sobre los cambios que pueden afectar el trabajo (-32). Destaca el hecho que se conoce qué resultados se esperan del trabajo, la diferencia con el promedio de los Mejores es de -17%, el segundo ítem con menor diferencia del cuestionario.

Los hallazgos evidencian un problema de fondo como ser la necesidad de mejorar los perfiles de puesto para los mandos y de capacitaciones para las posiciones directivas. Líderes que gocen de la credibilidad de los colaboradores repercutirá positivamente en los resultados organizacionales.

Resultado sobre la hipótesis.

El análisis estadístico de los datos se realizó con el programa SPSS. Siendo que la muestra analizada es pequeña en cada indicador de credibilidad, se optó por utilizar una prueba no paramétrica para la contrastación de la hipótesis (comparación de dos muestras independientes), que en este caso es la U Mann Whitney.

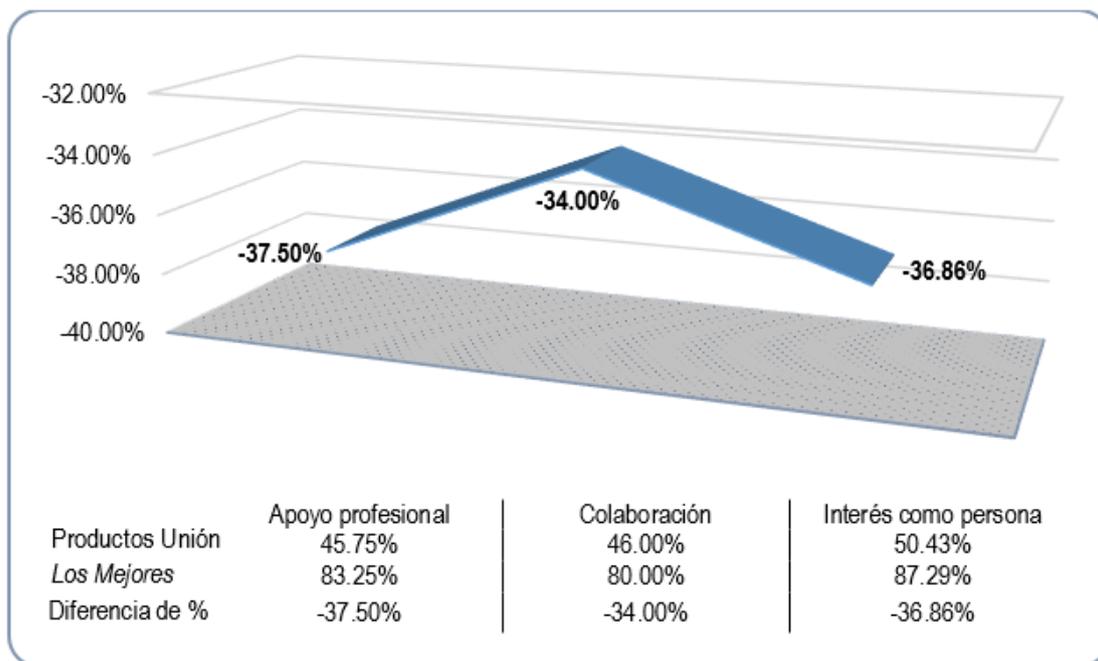
Tabla 15. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores de la credibilidad: comunicación, habilidad gerencial e integridad, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares.

Indicadores de la credibilidad	Productos Unión	Los Mejores	U	Sig. (p-valor)
	Rango medio	Rango medio		
Comunicación	2.50	6.50	0.000	0.020
Habilidad gerencial	3.50	9.50	0.000	0.004
Integridad	2.50	6.50	0.000	0.021

Fuente: Data de cuestionario

El contraste de la tercera hipótesis específica (comparación de muestras independientes) a través de estadístico no paramétrico U Mann Whitney, de los resultados de los indicadores de la credibilidad: comunicación, habilidad gerencial e integridad dieron un coeficiente de 0.000 ($p=0.020$); 0.000 ($p=0.004$) y 0.000 ($p=0.021$)

respectivamente; siendo que el nivel de significancia es menor al 0.05 en los tres atributos de la credibilidad, se concluye que existen diferencias significativas entre los indicadores de la credibilidad: comunicación, habilidad gerencial e integridad, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares.



Fuente: Data de cuestionario

Figura 13. Comparación de los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares para Trabajar.

El respeto con el que los empleados sienten que son tratados por sus líderes y se observa en la figura 13, a través del apoyo profesional, la colaboración y el interés en la persona, muestra que menos de 5 personas de cada 10 considera que recibe apoyo profesional, que implica recursos para la actividad, desarrollo y reconocimiento (véase Tablas 6 y 7), aspectos claves en el bienestar del trabajador (Barranco, 2016).

La autoestima del trabajador es influenciada por cómo percibe el apoyo de la organización, además de crear bienestar y mayor disposición (Scott, et al. 2014). Por otro lado, la cultura de "reconocimiento" resulta en una menor rotación de personal (31%) que favorece a una mayor productividad y un significativo ahorro en costos de facturación (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014).

Hay mejor desempeño cuando las personas cuentan con las herramientas adecuadas para tener éxito; y coaching (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014). Mientras que “la formación y la tutoría aumentan el rendimiento de los trabajadores, al tiempo que consolidan la lealtad y la satisfacción con el trabajo” (Goleman, 1999, pág. 93).

Las personas valoran lugares de trabajo que se preocupen por el desarrollo personal. Los jóvenes, pero también los Baby Boomers, quieren trabajar para quienes inviertan en el desarrollo de sus capacidades. Los millennials, que suman más del 50% de la fuerza laboral mundial y aumentará a 75% en el 2025, son personas que en toda organización privilegiaran las oportunidades de desarrollo (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014, 2016). El apoyo profesional en la fábrica respecto al promedio de los Mejores es de - 37.5.

El interés como persona, es el segundo indicador crítico que afecta la percepción que el trabajador recibe un trato con Respeto en la fábrica, - 36.86 % respecto de los Mejores. Los beneficios de la excelencia dependen de humanizar la organización, de construir una empresa a la medida de las personas (Gómez, 2015), los empleados trabajan más tiempo al estar conectados continuamente a su centro laboral mediante tecnologías móviles (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014). En un contexto donde la flexibilidad ha emergido como tema de suma importancia para hombres o mujeres esta característica representa uno de los cambios urgentes para lograr retención (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014). Las condiciones de trabajo humanizante aumenta los beneficios, la productividad, y contribuye a aumentar la autoestima de los trabajadores (García et al., 2012), la empresa es una comunidad de personas, respetar sus derechos fundamentales y su dignidad es una necesidad que permite el desarrollo de las mismas y de la propia organización (Gómez, 2015).

La colaboración o participación, que mide el interés que se muestra en las ideas, sugerencias y aportes de los colaboradores y la forma en que se los involucra en las decisiones que les afectan (véase, Tablas 6 y 7), es otro valor que impacta de manera negativa en la percepción del respeto con el que los colaboradores consideran son

tratados por sus mandos, -34% del promedio de los Mejores. Más de la mitad de la población estudiada considera que no existe Respeto al colaborador. El secreto del éxito de una empresa está en hacer participar a los trabajadores, el resultado de esa acción es una conquista de la confianza de los trabajadores y de fiel cooperación (Gómez, 2015), el colaborador se siente más dueño de su destino (Díaz Barrios, 2005). Los trabajadores de hoy quieren ser responsables de los resultados (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014).

Tabla 16. Características con mayores diferencias en el factor clave respeto entre los Mejores y Productos Unión

	Ítems	P.Unión	Los Mejores 2013	Gap
15	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional	38	80	-42
16	Me dan recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo	53	89	-36
17	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	42	82	-40
18	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo	50	82	-32
	Apoyo profesional	45.75	83.25	-37.5
19	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias	48	84	-36
20	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de estas	44	76	-32
	Colaboración o participación	46	80	-34
21	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	52	92	-40
22	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	58	88	-30
23	La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo	51	89	-38
24	Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia	47	88	-41
25	Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal	53	82	-29
26	Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado	51	85	-34
27	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos)	41	87	-46
	Interés como persona	50.43	87.29	-36.86
	Respeto	47.39	83.51	-36.12

Fuente: Data de cuestionario

En la tabla 16 encontramos que entre las características que más diferencian a los Mejores de Productos Unión en el factor clave respeto, el ítem beneficios especiales, no solo económicos, que recibe el colaborador por su servicio en la organización es el más crítico (-46). El 60% de los trabajadores no percibe recibir mayores beneficios por su actividad. El interés de los mandos por el desarrollo profesional (-42) no llega a ser percibido por más del 60% de los colaboradores, no existen facilidades cuando hay necesidad de usar tiempo libre para atender asuntos de importancia (-41), casi 50% no encuentra la fábrica como un lugar físicamente seguro para trabajar (-40) y más de la

mitad no observa reconocimiento individual por el buen trabajo y el esfuerzo extra dedicado (-40). En un contexto donde el trabajo es un lugar donde las personas deben alcanzar sus sueños (Gómez, 2015), y el éxito depende de ser atractivos a nuevos talentos y mantener los que están adentro (Tendencias Globales en Capital Humano, 2014), los resultados de estos ítems demandan la urgente necesidad de entrenar a los mandos en la gestión de personas.

Resultado sobre la hipótesis.

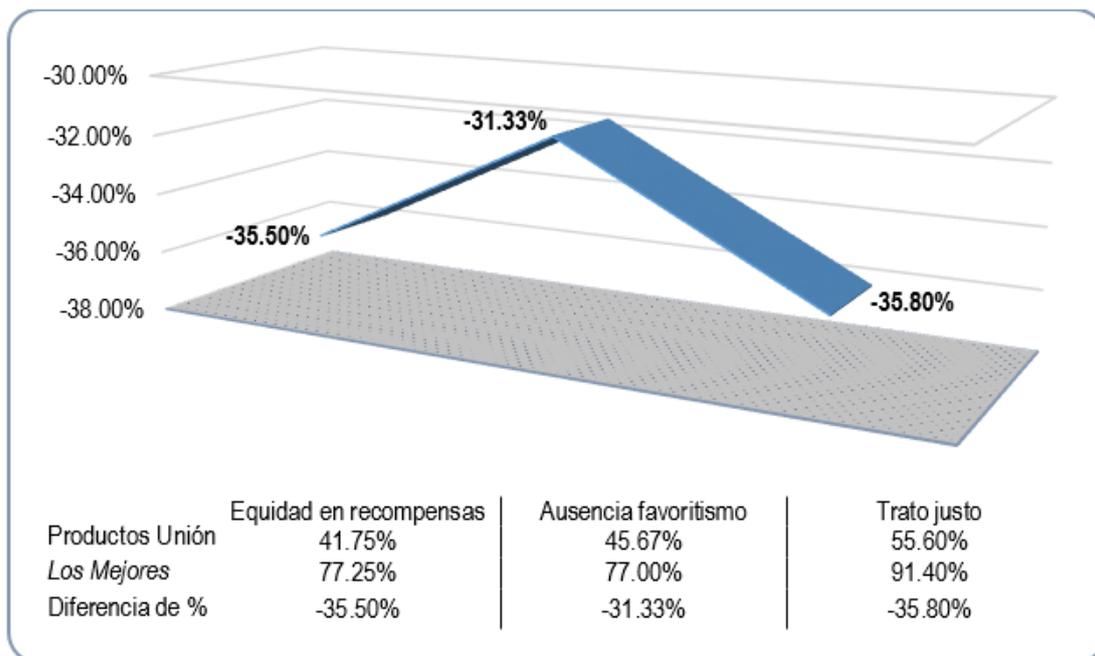
El análisis estadístico de los datos se realizó con el programa SPSS. Siendo que la muestra analizada es pequeña en cada indicador del respeto, se optó por utilizar una prueba no paramétrica para la contrastación de la hipótesis (comparación de dos muestras independientes), que en este caso es la U Mann Whitney.

Tabla 17. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares.

Indicadores del respeto	Productos Unión	Los Mejores	U	Sig. (p-valor)
	Rango medio	Rango medio.		
Apoyo profesional	2.50	6.50	0.000	0.020
Colaboración	1.50	3.50	0.000	0.017
Interés como persona	4.00	11.00	0.000	0.002

Fuente: Data de cuestionario

El contraste de la cuarta hipótesis específica (comparación de muestras independientes) a través de estadístico no paramétrico U Mann Whitney, de los resultados de los indicadores de respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona; dieron un coeficiente de 0.000 ($p=0.020$); 0.000 ($p=0.017$) y 0.000 ($p=0.002$) respectivamente; siendo que el nivel de significancia es menor al 0.05 en los tres atributos del respeto, se concluye que existen diferencias significativas de los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores Lugares.



Fuente: Data de cuestionario

Figura 14. Comparación de los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.

El factor imparcialidad, medido por la equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo, como se observa en la figura 14, tiene su punto más crítico en el trato justo respecto de los Mejores (- 35.8) apenas 5 de cada 10 considera que no existe discriminación y la seguridad de poder manifestar opinión sin riesgo de perder el trato justo (véase, Tablas 6 y 7). Este aspecto es muy desfavorable para los objetivos de la organización si consideramos que la justicia ocupa el primer lugar de los 5 factores más relevantes en el trabajo (Mueller & Wyn, 2000), y “las personas damos gran importancia a que nuestra relación con las empresas sea justa” (Barranco, 2016, p. 20). Por otro lado, una de las mejores formas de atraer y retener el talento es mediante el trato justo (Blasco, 2011).

A la izquierda en la figura 14 es muy parecida a su par, la equidad de recompensas que tiene un valor de – 35.5 % respecto de los Mejores y solamente 4 de cada 10 considera que es compensado adecuadamente por el trabajo que realiza, la regla dice que trabajadores trabajarán más y mucho mejor si consideran que su retribución es

equitativa (Barranco, 2016). Ellos tienden a comparar “su propio ratio resultado/aportación (el ratio de los resultados que ellos reciben de sus trabajos y de la organización por las aportaciones con las que ellos contribuyen) con el ratio resultado/aportación de un referente” (Bonillo & Nieto, 2002).

Respecto a la ausencia de favoritismo, que implica meritocracia y no argollas (Tabla 6 y 7) y donde “las reglas de apropiada conducta son seguidas y obedecidas” (Goldman & Cropanzano, 2014, p. 317) por todos sin excepción, se distancia del promedio de los Mejores en – 31.33 %. Menos de la mitad de los colaboradores siente que no existe favoritismos y que las decisiones se basan exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales.

Los 3 indicadores de la imparcialidad sobrepasan el tercio por debajo de los Mejores, los resultados muestran la necesidad de entrenamiento en gestión de personas en cada uno de los niveles de liderazgo de la industria.

Tabla 18. Características con mayores diferencias en el factor clave imparcialidad entre los Mejores y Productos Unión

	Items	P.Unión	Los Mejores 2013	Gap
28	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen	38	70	-32
29	Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización	29	66	-37
30	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	44	81	-37
31	Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización	56	92	-36
	Equidad en recompensas	41.75	77.25	-35.5
32	Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen	47	77	-30
33	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos	47	78	-31
34	Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo	43	76	-33
	Ausencia de favoritismo	45.67	77	-31.33
35	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad	54	91	-37
36	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica	56	92	-36
37	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo	64	94	-30
38	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual	58	95	-37
39	Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará c	46	85	-39
	Trato justo	55.6	91.4	-35.8
	Imparcialidad	47.67	81.88	-34.21

Fuente: Data de cuestionario

En la tabla 18 al observar lo que debilita al factor clave imparcialidad el ítem que mayor impacto negativo tiene respecto de los Mejores está vinculado con recibir un trato justo cuando le asiste la razón (-39), sin embargo, el más crítico tiene que ver con

el principio de equidad donde dos tercios del total de la población siente que no existe una recompensa justa comparada con las ganancias que tiene la organización (el valor más bajo de todo el cuestionario).

Por otro lado, más del 60% no encuentra equidad entre lo que produce y lo que gana y cerca del mismo porcentaje considera que los reconocimientos especiales se les otorga a unos pocos.

Los resultados evidencian la urgente necesidad de contar con mandos que cuenten con las capacidades suficientes para conducir personas. Una mejor selección de los mismos y entrenamientos permanentes respecto a las mejores prácticas en la gestión del capital humano generaría un impacto positivo que sumaría en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

Resultado sobre la hipótesis.

El análisis estadístico de los datos se realizó con el programa SPSS. Siendo que la muestra analizada es pequeña en cada indicador de la imparcialidad, se optó por utilizar una prueba no paramétrica para la contrastación de la hipótesis (comparación de dos muestras independientes), que en este caso es la U Mann Whitney.

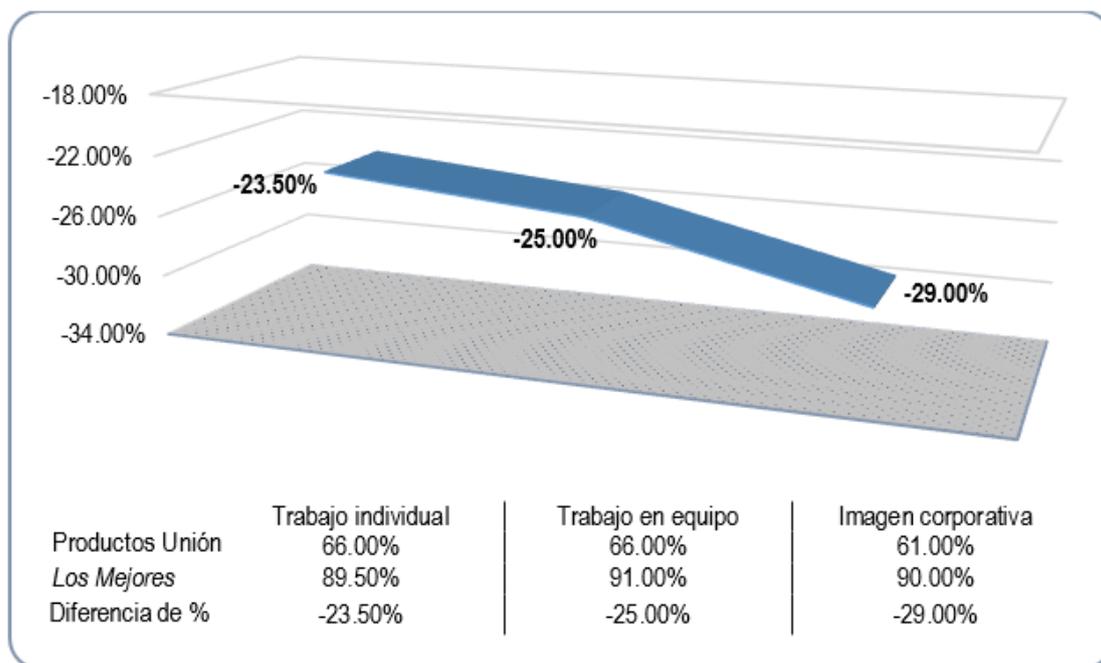
Tabla 19. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.

Atributos de la imparcialidad	Productos Unión	Los Mejores	U	Sig. (p-valor)
	Rango medio	Rango medio		
Equidad en personas	2.50	6.50	0.000	0.020
Ausencia de favoritismo	2.50	6.50	0.000	0.021
Trato justo	3.00	8.00	0.000	0.009

Fuente: Data de cuestionario

El contraste de la quinta hipótesis específica (comparación de muestras independientes) a través de estadístico no paramétrico U Mann Whitney, de los resultados de los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo; dieron un coeficiente de 0.000 ($p=0.020$); 0.000 ($p=0.021$) y 0.000 ($p=0.009$) respectivamente; siendo que el nivel de significancia es menor al 0.05

en los tres atributos de la imparcialidad, se concluye que existen diferencias significativas de los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.



Fuente: Data de cuestionario

Figura 15. Comparación de los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.

El trabajo individual, el trabajo en equipo y la imagen corporativa indicadores del orgullo se muestran en la figura 15, observándose que el trabajo individual, sentimiento de satisfacción del trabajador por sus contribuciones en la industria representa el de menor diferencia respecto de los Mejores aun cuando el gap es también importante. Su distancia del promedio de los Mejores es de -23.50 %, aunque no es aplicable para todos muchos de los trabajadores de una compañía disfrutarán más de su trabajo si están orgullosos del mismo (Barranco, 2016. p.12).

Pero sí, mantener el entusiasmo en los trabajadores depende de satisfacer la necesidad de logro por la actividad que desarrolla, por el trabajo bien hecho, y por la

marca (Sirota et. al, 2006). Dos tercios de la población acusa sentir orgullo por el trabajo individual y por los logros obtenidos por el trabajo en equipo (66%).

Respecto a la reputación de la Industria, el sentimiento de las personas tiene un valor de -29 % comparado al promedio de los Mejores, a saber, el orgullo por la organización es un importante motivador independientemente de consideraciones como recompensas monetarias u oportunidades de carrera (Otter, 2010) y los directivos pueden hacer que sus colaboradores sean más productivos “si hacen que los empleados se sientan orgullosos por el accionar de la empresa y por formar parte de ese proyecto” (Chafra, 2014, p.9). Asociado al orgullo de pertenencia se ha encontrado relación con las bajas voluntarias (Barranco, 2016. p.12).

El orgullo en los trabajadores es más alimentado en la fábrica por lo que las personas de manera individual y en equipo significan en los logros de la firma que por la imagen que la marca tiene hacia afuera.

Tabla 20. Características con mayores diferencias en el factor clave orgullo entre los Mejores y Productos Unión

	Items	P.Unión	Los Mejores 2013	Gap
40	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización	57	89	-32
41	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es "sólo un trabajo"	75	90	-15
	Trabajo individual	66	89.5	-23.5
42	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	76	95	-19
43	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo	56	87	-31
	Trabajo en equipo	66	91	-25
44	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	56	87	-31
45	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí	70	94	-24
46	A las personas les gusta venir a trabajar	56	88	-32
47	Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad	62	91	-29
	Imagen corporativa	61	90	-29

Fuente: Data de cuestionario

La tabla 20 es la única que reúne items del cuestionario que supera el 70% de personas con una misma opinión, destacándose que el 75% de la población considera que su trabajo no es sólo un trabajo, y que la actividad a la que se dedican tiene un significado mayor que se mide como orgullo y que representa el menor gap respecto del promedio de los Mejores (-15%). Se acusa orgullo también por la contribución que significan ellos como equipo de trabajo para la organización donde obtienen otro de los

resultados de menor diferencia respecto de los Mejores (-19%), y hay un orgullo manifiesto por lo que la marca significa (70%). De manera que al margen de las incorformidades generadas por los mandos (ver cuadros anteriores) se revela aquí la existencia de una particular motivación que se constituye en el principal motor de la institución que a su vez hay que proteger, casi el 45% de las personas no están considerando seguir por mucho tiempo. Para retener y atraer al talento se necesitan aplicar mejores prácticas de gestión de personas.

Resultado sobre la hipótesis.

El análisis estadístico de los datos se realizó con el programa SPSS. Siendo que la muestra analizada es pequeña en cada indicador del Orgullo, se optó por utilizar una prueba no paramétrica para la contrastación de la hipótesis (comparación de dos muestras independientes), que en este caso es la U Mann Whitney.

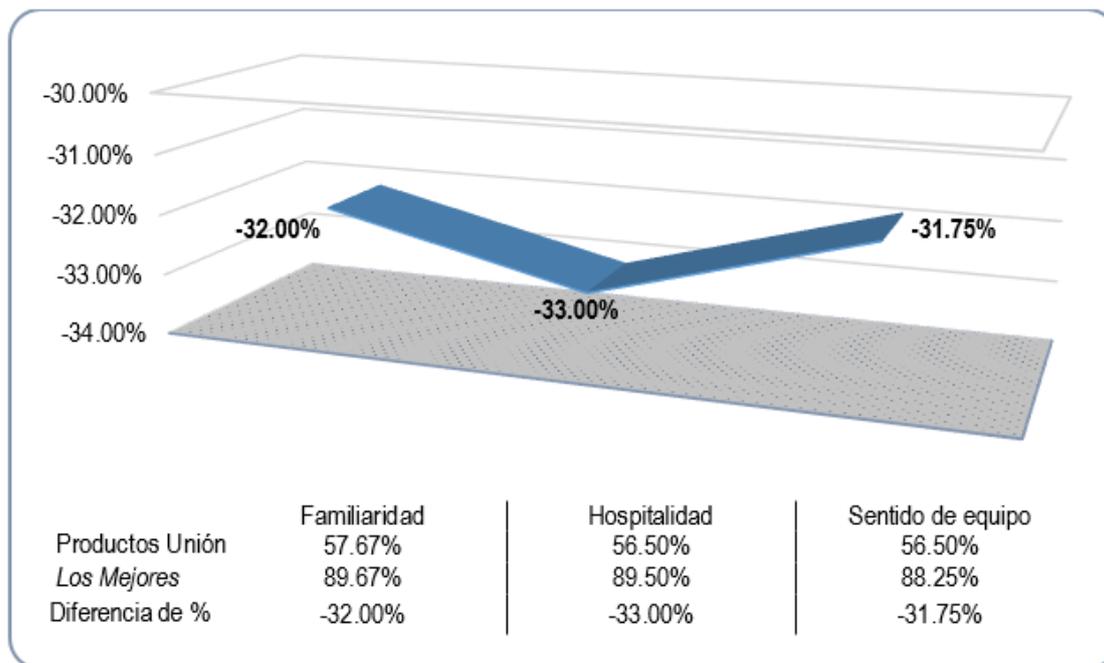
Tabla 21. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.

Indicadores del orgullo	Productos Unión	Los Mejores	U	Sig. (p-valor)
	Rango medio	Rango medio		
Trabajo individual	1.50	3.50	0.000	0.121
Trabajo en equipo	1.50	3.50	0.000	0.121
Imagen corporativa	2.50	6.50	0.000	0.020

Fuente: Data de cuestionario

El contraste de la sexta hipótesis específica (comparación de muestras independientes) a través de estadístico no paramétrico U Mann Whitney, de los resultados de los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa; dieron un coeficiente de 0.000 ($p=0.121$); 0.000 ($p=0.121$) y 0.000 ($p=0.020$) respectivamente; siendo que el nivel de significancia es mayor al 0.05 en los atributos de trabajo individual y trabajo en equipo, se afirma que no existen diferencias significativas de los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar. Sin embargo, en el indicador imagen corporativa el nivel de significancia es menor al 0.05,

el cual indica que existen diferencias significativas de este atributo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar (los 3 juntos crean diferencia significativa, véase Tabla 12).



Fuente: Data de cuestionario

Figura 16. Comparación de los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.

Una necesidad básica de los seres humanos, es que se perciban a sí mismos entre los miembros de una organización como parte de un mismo grupo (Barranco, 2016. p.9). “Sentirse parte de un grupo y generar un sentido de pertenencia contribuye a que en equipo se logren los resultados al existir apoyo recíproco entre sus miembros” (Páez, s/f. p. 12).

“Ser parte de una comunidad amiga que se preocupa por uno aumenta el compromiso afectivo con la organización y el disfrute de las tareas, el compromiso afectivo ha demostrado estar fuertemente relacionado con la asistencia y el rendimiento en la organización” (Otter, 2010). El éxito es el resultado de trabajar en equipo entre relaciones llevaderas con nuestros compañeros (Gil, 2015). “Si la organización fomenta

este tipo de comportamientos de cooperación y camaradería, el bienestar de los empleados aumenta” (Barranco, 2016. p.9).

En la figura 16 se observa, en la figura de una gaviota con sus dos alas levantadas, que los tres ítems que impulsan el factor clave compañerismo o camaradería están un tercio por debajo del promedio de los Mejores y más del 40% de personas no considera que existan comportamientos de fraternidad o familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo en la fábrica. Vale decir, un importante número de personas no perciben ser aceptados como son, que exista preocupación entre unos y otros, que el ambiente físico de trabajo muestre que piensan en ellos, colaboren unos con otros o te hagan sentir como en casa (véase, Tabla 6 y 7).

La capacitación de los directivos en mejores prácticas de gestión de personas es una oportunidad para cambiar el estado actual de percepción de los trabajadores y producir mejoras organizacionales.

Tabla 22. Características con mayores diferencias en el factor clave compañerismo o camaradería entre los Mejores y Productos Unión

	Items	P.Unión	Los Mejores 2013	Gap
48	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	64	91	-27
49	Aquí se celebran eventos especiales	59	91	-32
50	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros	50	87	-37
	Familiaridad	57.67	89.67	-32.00
51	Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar	61	89	-28
52	Este es un lugar entretenido donde trabajar	56	89	-33
53	Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido	60	92	-32
54	Cuando las personas cambian de función o área de trabajo, se le hace sentir como en casa	49	88	-39
	Hospitalidad	56.5	89.5	-33
55	Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo	56	87	-31
56	Estamos todos juntos en esb	62	89	-27
57	Uno puede contar con la colaboración de las personas	49	87	-38
58	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar	59	90	-31
	Sentido de equipo	56.5	88.25	-31.75

Fuente: Data de cuestionario

En la relación del empleado con sus pares, colegas o compañeros de trabajo, donde hay que disfrutar de la gente con la que se trabaja (Hernández & Victoria, 2009, pp. 141). Las costumbres con mayor impacto negativo se presentan cuando el colaborador

llega a un nuevo grupo de trabajo, donde percibe no ser muy bienvenido, experiencia que grafica más de la mitad de la población. Igual que el apoyo de los colegas cuando se les necesita. Tampoco se siente mayor preocupación por las dificultades personales que cada quien pueda estar viviendo (Tabla 22).

En la misma tabla se puede observar que en la población estudiada aunque existe un tercio de diferencia por debajo de los Mejores en la respuesta del ítem 58 y los hallazgos evidencian que la confianza en los mandos está debilitada porque sus atributos credibilidad, respeto e imparcialidad, al igual que el compañerismo, factores claves en la gestión de personas, están disminuidos, entre otros, principalmente por la confiabilidad, la selección adecuada de personas, las competencias de los líderes para la gestión, la accesibilidad a los superiores, la información oportuna sobre los cambios que pueden afectar el trabajo, los beneficios, el desarrollo profesional, el tiempo libre para atender asuntos de importancia, un lugar físicamente seguro para trabajar, el reconocimiento individual, las parcialidades, discriminaciones, la equidad entre lo que hago y lo que gano, la fraternidad, la hospitalidad y el sentido de equipo, el 59% de las personas considera que Productos Unión es un gran lugar donde trabajar lo cual sustenta la existencia de una motivación intrínseca que sobrepone la insatisfacción laboral manifiesta por la calidad de su relación con los superiores y sus pares (Hernández & Victoria, 2009, pp. 141) o los deficitarios incentivos que se hallan fuera de la persona (Suarez, 2003).

La mejora de la calidad de estas relaciones a través de un manejo técnico de los factores claves de gestión de personas favorecería a la felicidad de los mismos y los resultados organizacionales (García, 2012).

Existen antecedentes de estudios en organizaciones adventistas que han presentado en común trabajadores con niveles importantes de insatisfacción para con la organización a la que sirven y contradictoriamente al mismo tiempo compromiso y lealtad para con la misma (Herrera 2007; Sauco 2014; Vergara 2015).

Resultado sobre la hipótesis.

El análisis estadístico de los datos se realizó con el programa SPSS. Siendo que la muestra analizada es pequeña en cada indicador del compañerismo, se optó por utilizar una prueba no paramétrica para la contrastación de la hipótesis (comparación de dos muestras independientes), que en este caso es la U Mann Whitney.

Tabla 23. Coeficientes de U Mann Whitney de los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.

Indicadores del compañerismo	Productos Unión	Los Mejores	U	Sig. (p-valor)
	Rango medio.	Rango medio.		
Familiaridad	2.00	5.00	0.000	0.046
Hospitalidad	2.50	6.50	0.000	0.020
Sentido de equipo	2.50	6.50	0.000	0.020

Fuente: Data de cuestionario

El contraste de la sexta hipótesis específica (comparación de muestras independientes) a través de estadístico no paramétrico U Mann Whitney, en los resultados de los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo; dieron un coeficiente de 0.000 ($p=0.046$); 0.000 ($p=0.020$) y 0.000 ($p=0.020$) respectivamente; siendo que el nivel de significancia es menor al 0.05 en tres indicadores del Compañerismo, se concluye que existen diferencias significativas de los indicadores del Compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores Lugares para Trabajar.

Resultado sobre la hipótesis general.

El análisis estadístico de los datos se realizó con el programa SPSS. Siendo que la muestra analizada es mayor a 50, la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) señala que los datos presentan un comportamiento anormal ($\text{sig} = 0.00 < \text{al } 0.05$) por lo cual se opta por utilizar una prueba no paramétrica para la contrastación de la hipótesis

(comparación de dos muestras independientes), cuyo estadístico es el la U Mann

Whitney.

Tabla 24. Coeficientes de U Mann Whitney de los factores claves de gestión de personas en Productos Unión con respecto a los Mejores Lugares para trabajar en el Perú.

U de Mann-Whitney	8,000
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: P. Unión / Los Mejores lugares

Fuente: Data de cuestionario

El resultado obtenido al analizar la hipótesis general, indica que existen diferencias significativas en los factores claves de gestión de personas en Productos Unión con respecto a los Mejores Lugares para trabajar en el Perú. El coeficiente U de Mann Whitney es de 8.000 con un nivel de significancia p de 0.000, la Tabla 24 afirma la existencia de diferencias entre los factores claves de gestión de personas.

Tabla 25. Respuestas a la primera pregunta abierta del cuestionario: ¿Hay algo único o especial que hace de su empresa un gran lugar para trabajar?

Factor religioso		Factor social		Factor geográfico		Factor de misión		Factor académico		Factor profesional	
Institución Adventista	90	Personas	79	Lugar	9	Alimentos Saludables	8	Estudiar	6	Industria En Crecimiento	2
46%		41%		5%		4%		3%		1%	
Sábado	27	Compañerismo	1								
Cultos	15	Ambiente De Confianza	1								
Valores Y Principios	14	Compromiso	1								
Bienestar Espiritual	11	Conversar Con Superiores	1								
Seguridad Espiritual	5	Aprendes	1								
		Buen Trato	1								
		Solidaridad	1								
		Familia	1								
		Se Preocupan Por Ti	1								
		Adventistas	1								

Fuente: Elaboración propia (base cuestionario)

La respuesta a la primera pregunta abierta en el cuestionario (Tabla 25) puede ser entendida únicamente en el siguiente contexto: Productos Unión es una organización

patrocinada por la Iglesia Adventista del Séptimo día. Detrás de su actividad profesional, productiva, comercial y de negocio, tiene la misión religiosa de compartir su fe y su esperanza (White, 2011e), trabajar allí debe ser considerado un honor y una responsabilidad de las más sagradas pues es una institución del Señor, él es su dueño, “su influencia y su ejemplo contribuirán mucho para ayudar o para estorbar a la institución en el cumplimiento de su misión” (White, 2011f). Dicho de otra manera, Productos Unión es un gran lugar para trabajar porque es una institución de la Iglesia Adventista, el dueño es el Señor, se llega allí para servirle. Este factor religioso y de misión son suficientes para otorgarle el calificativo de un gran lugar para trabajar (50%) al margen de si existan o no buenas prácticas de gestión de personas.

Tabla 26. Respuestas a la segunda pregunta abierta del cuestionario: ¿Qué cambiaría o mejoraría en su empresa para hacerla un mejor lugar de trabajo?

Ítems	frec	%	%	Ítems	frec	%	% acum
			acum				
Remuneraciones	34	13.22		Compañerismo	2	0.77	92.98
Compensaciones, incentivos	32	12.45	25.67	Seguridad en el trabajo	2	0.77	93.75
Ambiente físico	31	12.06	37.73	Comaradería	1	0.38	94.13
Herramientas de trabajo	29	11.28	49.01	Línea de carrera	1	0.38	94.51
Trato	19	7.39	56.4	Respeto	1	0.38	94.89
Capacitaciones	18	7	63.4	Innovación	1	0.38	95.27
Comunicación	17	6.61	70.01	Responsabilidad social	1	0.38	95.65
Liderazgo	10	3.89	73.9	Reclutamiento	1	0.38	96.03
Reconocimiento	8	3.11	77.01	Actitud	1	0.38	96.41
Organización	6	2.33	79.34	Respeto	1	0.38	96.79
Desarrollo espiritual	5	1.95	81.29	Confianza	1	0.38	97.17
Justicia	5	1.95	83.24	Eficiencia	1	0.38	97.55
Tiempo en familia	5	1.95	85.19	Expansión	1	0.38	97.93
Colaboración	4	1.56	86.75	Eficacia	1	0.38	98.31
Actividades sociales	4	1.56	88.31	Esfuerzo personal	1	0.38	98.69
Interés en la persona	4	1.56	89.87	Gestión de personal	1	0.38	99.07
Imparcialidad	3	1.17	91.04	Calidad de productos	1	0.38	99.45
Transparencia	3	1.17	92.21	Tiempo de descanso	1	0.38	100

Fuente: Elaboración propia (base cuestionario)

Las personas de la Industria han considerado que la fábrica es un gran lugar para trabajar porque allí se sirve al Señor (véase tabla 25), pero esta motivación intrínseca que es el motor de los trabajadores no significa que dejen de sentir las carencias existentes que les genera insatisfacción y que consideran que deberían corregirse. La selección sombreada en la tabla 26 muestra que el 74% de las observaciones está en el 20% de los enunciados (8). Estos son motores extrínsecos que no se están utilizando y que traerían como consecuencia mejoras organizacionales, la clave del éxito empresarial son las personas, cuando estas están contentas traen mayores éxitos (Gómez, 2015). Las conductas prosociales entre las personas de un grupo laboral tienen un valor fundamental en el clima de la organización (Hu & Liden, 2015).

Un manejo más técnico del capital humano donde se ejerza vigilancia de los factores claves de gestión de personas conforme al modelo Great Place to Work traería consigo mejores resultados.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. Existen diferencias significativas en los factores claves para la gestión de personas del Modelo Great Place to Work, la confianza, la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y el compañerismo en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú (U de Mann Whitney, $p = 0.000$).
2. La confianza es el factor clave de gestión de personas más crítico en Productos Unión respecto del promedio de los Mejores lugares para trabajar (-34.34). Una mitad de las personas en la fábrica no manifiesta confianza en sus mandos y la organización. Al igual que el compañerismo o la camaradería (-32.25), ambos factores tienen resultados de más de un tercio por debajo de los Mejores. Casi la mitad de los trabajadores en la Industria no expresa satisfacción por la relación de compañerismo existente. El sentimiento de orgullo, otro de los factores claves, mantiene igualmente una distancia importante respecto de los Mejores lugares para trabajar más allá de -25 %.
3. La confianza en Productos Unión respecto a los Mejores está debilitada por los factores claves que la alimentan: casi la mitad de los trabajadores en la industria considera que quienes los lideran no son personas de credibilidad (46.33%), el mayor número de personas sienten que no son tratadas con respeto (52.61%) y

más de la mitad de las personas considera que quienes los dirigen no son imparciales (52.33).

4. La credibilidad de los mandos (- 32.69) está mermada principalmente por la integridad, menos del 50% les otorga confiabilidad a sus acciones y palabras. Por sus habilidades gerenciales, más de la mitad observa que en los puestos de trabajo no están las personas adecuadas, cerca del 50% considera que los líderes carecen de competencias necesarias para la gestión. Y mermada por la necesidad de mejoras en la comunicación, casi una mitad de personas percibe que los superiores no están accesibles, y que ellos, los trabajadores no reciben información oportuna incluso sobre cambios que pueden afectar el trabajo.
5. El sentimiento en el personal de no ser tratados con respeto (- 36.12) tiene entre sus principales razones: los beneficios económicos y no económicos que se recibe por su servicio en la organización (interés como persona). El interés de los mandos por su desarrollo profesional (apoyo profesional), el hecho de no tener las facilidades cuando hay necesidad de usar un tiempo libre para atender asuntos de importancia, la inseguridad física de la fábrica para trabajar (interés como persona) y la falta de reconocimiento individual por el buen trabajo y el esfuerzo extra dedicado (apoyo profesional)
6. La percepción de la imparcialidad de los superiores (- 34.21) hacia los trabajadores se traduce, entre otros, principalmente: por no encontrar un trato justo cuando les asiste la razón (trato justo), no recibir una justa recompensa por las ganancias que tiene la organización, no encontrar una justa proporción entre lo que él como trabajador entrega o produce y lo que gana, y observar que los reconocimientos especiales son sólo para unos pocos (equidad en recompensas).
7. El trabajo individual y el trabajo en equipo en Productos Unión son los indicadores que mejor influyen sobre el factor clave orgullo. El 75% de los

trabajadores considera que lo que hacen no es solamente un trabajo, la actividad que desarrollan y a la cual se dedican tiene un significado superior que los llena de orgullo, y que se ve acrecentado por lo que sienten logran además de manera colectiva.

8. La relación de camaradería entre pares, colegas y compañeros (- 32.25) en donde el trabajador debe disfrutar de la gente con la que trabaja muestra importantes necesidades, entre otras, falta de hospitalidad cuando un colaborador llega a un nuevo grupo de trabajo, apoyo de los colegas cuando se les necesita (sentido de equipo) y preocupación por las dificultades personales del colaborador (familiaridad).

9. A pesar de la insatisfacción laboral que generan los mandos y las características de relación con los compañeros de trabajo casi 60% de los trabajadores considera que Productos Unión es un gran lugar donde trabajar. La razón se explica porque detrás de su actividad profesional, productiva, comercial y de negocio, tiene la misión religiosa de compartir su fe y su esperanza (White, 2011e), trabajar aquí es considerado un honor y una responsabilidad de las más sagradas pues es una institución del Señor, él es su dueño, “su influencia y su ejemplo contribuirán mucho para ayudar o para estorbar a la institución en el cumplimiento de su misión” (White, 2011f). Dicho de otra manera, Productos Unión al ser una dependencia de la Iglesia Adventista del 7mo día tiene una misión particular que cumplir que la convierte en un gran lugar para trabajar, no es cualquier institución, el dueño es el Señor, se llega allí para servirle. Para la mitad de la población este factor religioso y de misión son suficientes para otorgarle el calificativo de un gran lugar para trabajar al margen de si existen o no buenas prácticas de gestión de personas.

10. Esta motivación intrínseca que es el motor de los trabajadores no significa que dejen de sentir las carencias existentes que les genera insatisfacción y que ellos mismos consideran que deberían corregirse.
11. Las razones para elegir a Productos Unión como un gran lugar para trabajar, no se sustentan en la aplicación de buenas prácticas en la gestión de personas. Por el contrario, los valores porcentuales de las buenas prácticas en los factores claves de gestión de personas se distancian, en el 80% de los casos, en no menos de un tercio respecto del promedio de los Mejores lugares para trabajar
12. Los colaboradores de la industria evidencian lealtad y dedicación a la organización a partir de una convicción religiosa, pero con importantes niveles de insatisfacción laboral respecto de los Mejores lugares para trabajar. Los estudios relacionados en otras organizaciones adventistas (Herrera, 2007; Sauco, 2014; Vergara, 2015) donde se encontraron resultados parecidos de acuerdo a estos hallazgos obedecerían también a la necesidad de una administración más técnica del capital humano.
13. Un manejo más técnico del capital humano que sume a la ya existente motivación intrínseca las comprobadas ventajas de una buena administración de los factores claves de gestión de personas, basada en motivadores extrínsecos, como sucede en los Mejores lugares para trabajar redundará no sólo en una mayor satisfacción laboral de los colaboradores, sino también en la retención y atracción del talento y por ende en alcanzar mejores resultados organizacionales.

Recomendaciones

1. Considerando que la presente investigación es un trabajo de benchmarking, se sugiere trabajar de manera puntual en la influencia de la fe adventista como fuente de motivación intrínseca.
2. Elaborar, implementar y sostener estrategias de motivación extrínseca, enfocadas en atender los factores claves de gestión de personas de acuerdo al modelo Great

Place to Work, priorizando los indicadores críticos como ser el tema: remuneraciones, compensaciones, incentivos, ambiente físico, herramientas o equipos de trabajo, trato, capacitaciones, comunicación y liderazgo.

3. Aplicar el cuestionario adjunto en anexos para realizar benchmarking sobre los factores claves de gestión de personas en otras instituciones patrocinadas por la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Referencias

- Achor, S. (2012). Positive intelligence. *Harvard Business Review*, 90(1), 100-102.
- Acquarone, M., & Stang Cesari, F. (s.f) La confianza como conductor de los capitales empresariales. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2013/trabajos/COB18_TC.pdf
- Albalá, M. A. (2000). La gestión de la calidad total: un enfoque ecléctico de las organizaciones. *Revista de Fomento Social*, 55, 67-84.
- Anderson, John C; Rungtusanatham, Manus; Schroeder, Roger G (1994) A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Julio; Vol.19, número 3; ProQuest Central. pp. 472-509. Universidad Minnesota
- Arana, W. (2001). Liderazgo Motivación y Productividad, Recuperado de: <http://www.sht.com.ar/liderazgo/motivaprodu.htm>.
- Azo, Angi (2014). *Informe Clima Organizacional, Productos Unión, área de producción*. Recursos Humanos, 11 de junio. Universidad Peruana Unión.
- Bagdadli, Silvia & Roberson, Quinetta (2008) The impact of a “Great Place to Work” on organizational performance. L’Organizzazione Fa La Differenza? IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, 7 – 8 Febbraio. Università Ca’ Foscari – Venezia. Italia
- Barbosa, Gomez & Laura Marcela (2012) Trabajo de investigación sobre los *Mejores lugares para trabajar* en Colombia. Colegio de Estudios Superiores de Administración. CESA. Trabajo de Grado. Facultad de Administración. Bogotá, DC.
- Barranco Fernández, A. (2016). Clima organizacional de un gran lugar para trabajar. ¿Depende del departamento de Recursos Humanos?. ICADE Business School – Universidad Pontificia Comillas ICADE-ICAI
- Bartulski, Erin (2015) Benchmarking Against the “Best”. Great Place To Work, recuperado:<http://www.greatplacetowork.com/publications-and-events/blogs-and-news/3023-benchmarking-against-the-best#sthash.IUw8gHr8.dpbs>
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F., Pearson educación.
- Blasco, J. L. (2011). Cuatro herramientas sencillas y valientes para hacer una compañía más sostenible. *Ambienta: la revista del Ministerio de Medio Ambiente*, (94), 120-127.
- Bonillo, M., D., & Nieto, G.,F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo*, 11. pp. 189-200. Universidad de Almería.
- Bonnet, L. (2010). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. Publicaciones Icesi, (48).
- Borrachia, Carolina (2016) *Marcas Empleadoras: Cómo atraer a los mejores de la generación actual?*. Expo Capital Humano, miércoles 21 de octubre. Recuperado de: <http://www.expocapitalhumanoperu.com/expo2016/charlas/>
- Caballero, J. F. (2006). La teoría de la justicia de John Rawls. *Voces y contextos*, 2(1), 1-22. Ibero Forum
- Calderón Hernández, Gregorio (2004) Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión*, 16. Universidad del Norte, pp. 158-176
- Carrillo, M. V., Castillo, A., & Tato, J. L. (2008). El “valor” de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca “Telefónica”. In *Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM* (pp. 317-327).
- Castillo, E. (s.f) El Análisis Transaccional y la Dimensión Humana de la Calidad. *Calidad & Excelencia, Revista Bimestral* año 1 Nro 6 Lima. Pág. 36
- Contreras, I. (2016). Neotenia y epigenética: la Generación Z en la universidad. *Boletín del Centro de Investigación de la Creatividad, Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, UCAL N°1*, pp. 3-8.

- Covey, S. (2005) *El 8vo Hábito*, Editorial Planeta, Colombia.
- Chafla Bonilla, V. A. (2014). "Gestión del talento humano y el cumplimiento de la legislación laboral vigente ILA SA". Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría, Dirección de Posgrado. Ambato, Ecuador
- Chiavenato, Idalberto (2007) *Introducción a la teoría general de la administración*, séptima edición. Mc Graw Hill Interamericana. México
- Chiavenato, Idalberto (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Mexico.
- Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. 3ra ed. Mc Graw Hill. México
- Daft, Richard (2011) *Teoría y diseño organizacional*, Vanderbilt University, décima edición. Cengage Learning. México.
- Dattakumar, R. & Jagadeesh, R. (2003) A review of literature on benchmarking. Emerald, Literature on Benchmarking. ProQuest Central. Benchmarking: An International Journal, Vol. 10 No. 3, pp. 176-209
- Del Castillo, Elsa & Yamada, Gustavo (2008) *Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora*. Documento de discusión. Marzo, pp. 65-71, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico
- Di Lucca, S. (s.f.) *El comportamiento actual de la Generación Z en tanto futura generación que ingresará al mundo académico*, pp.1-33. Categoría: Proyectos de Exploración de la Agenda Profesional.
- Díaz-Barrios, J. (2005). *Cambio organizacional: Una aproximación por valores*. Revista venezolana de gerencia, 10(32), 605-627. Universidad del Zulia
- Duer, C. (2011) *La confianza como paradigma: Análisis del ranking Great Place to Work Argentina*. VI Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires
- Durán Pich, Alfonso (2010) *El Canon del Management*. Los Libros Clave. Ediciones Deusto. Barcelona, España. pp 12-35
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2013). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Harvard Business Press. Recuperado: <https://books.google.com.pe>
- El Comercio*, Suplemento Especial, Las Mejores Empresas para Trabajar 2013. 11 de diciembre de 2013.
- El Cronista (s.f). *El Clima Laboral, cómo medirlo, cómo mejorarlo*. Recuperado el 2006 de http://www.redtelework.com/PopUP_ImprimeNota.asp?IDNOTA=10855&Tipo=Actualidad
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). *La formación de un experto*. *Harvard Business Review America Latina*. p.7
- Esteban Silva, F. R. (2014). *Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión de la ciudad de Lima, Perú*, 2013.
- Ferreiro, R. F. (2006). *El reto de la educación del siglo XXI: la generación N*. *Apertura impresa*, (5).
- Fischman, David (2015) *Día 1*, 20 de julio. *Historia del General y el Emperador chino*. p.22
- Galford, R. M., & Drapeau, A. S. (2003). *Los enemigos de la confianza*. *Harvard Business Review*, 81(2), 72-79. Resumen. Recuperado: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1431412>
- García A., I. (2014) *Fundamentos del pensamiento administrativo*. Escuela de posgrado, Doctorado en Administración. Enero. Universidad Peruana Unión
- García-Morato, M. V. (2008). *Las Mejores Empresas para Trabajar se adaptan mejor en tiempos cambiantes*. *Cultura Corporativa y Calidad* (N 222) *Capital Humano*, 98-105. España

- García G, M., Posada V, N. & Hernández R, C. (2014) La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la economía*, Vol 7
- George, Jr Claude & Álvarez, Lourdes (2005) Historia del pensamiento administrativo. Pearson Educación, 2da edición. México
- Gerais Castro, Elías J. (2010) Alineación de los valores del personal de empresas privadas venezolanas de acuerdo con el modelo de gestión basada en valores de Richard Barrett. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias económicas y sociales. Noviembre. Caracas, Venezuela. p. 48.
- Gestión* (2015) Marca Empleadora: ¿Qué gana la empresa y el trabajador con esta estrategia?, 20 de agosto. Empleo y Management. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/marca-empleadora-que-gana-empresa-y-trabajador-esta-estrategia-2140536>
- Ghosh, D. (2008) Corporate values, workplace decisions and ethical standards of employees. *Journal of Managerial Issues*, Vol 20(1), pp. 68-87.
- Gil, G., María I. (2015). La convivencia empresarial. Efectos de la interacción humana en la productividad y eficiencia de las empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia
- Goldman, B., & Cropanzano, R. (2015). "Justice" and "fairness" are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 313-318.
- Goleman, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós, pp.1-205. Primera edición. Barcelona.
- Goleman, D. (2012). Inteligencia emocional. Editorial Kairós. Leader Summaries.
- Gomez Galdon, M. V. (2015). Propuestas para una conciliación corresponsable de la vida personal, familiar y laboral. Universitat de València, pp. 1-531
- Gordon R. Sara (2005) Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Año XLVII, Num. 193 enero-marzo, pp 41-55
- Great Place To Work* (2012) Beneficios de ser un Excelente Lugar para Trabajar. 28 Congreso Internacional de Marketing Financiero. Yacht Club Puerto Madero, Argentina, setiembre. Recuperado:<http://es.slideshare.net/ambanet/cules-son-los-beneficios-de-ser-un-excelente-lugar-para-trabajar>
- Great Place To Work* (2013) Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.pe>
- Great Place to Work* (2014) Recuperado: <http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestro-enfoque/icales-son-los-beneficios>
- Great Place To Work* (2015). Lo que hace un Great Place to Work. Recuperado de <http://previous.greatplacetowork.com.pe/gptw/quehacemos.php>
- Gregorutti, Gustavo; Naranjo Rivera Olandy & Marín, Carlos William (2015) Un estudio comparado del valor económico y social de dos universidades adventistas. *Valor Agregado*, Revista científica de administración. Universidad Peruana Unión. Vol.2, N 1, enero-junio. pp. 9-20.
- Hernández, A. M. & Victoria, M. E. (2009). La confianza en las organizaciones y la comunicación estratégica: Una experiencia desde la consultoría de Great Place to Work® Institute de México. *Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio*, 137.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Herrera, R., Luis E. (2007) "Los Mejores Empleadores" y ADRA PERÚ: *Benchmarking* para la gestión de personal. Universidad Peruana Unión, Escuela de Postgrado. Unidad de Postgrado de Administración
- Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Inoue, H., & Liu, Y. Y. (2015). Revealing the intricate effect of collaboration on innovation. *PLoS one*, 10(3).

- Janoff-Bulman, R., & Werther, A. (2008). The social psychology of respect: Implications for delegitimization and reconciliation. *The social psychology of intergroup reconciliation*, 145-170
- Kyro, Paula (2003) Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 10 No. 3, 2003, pp. 210-225. Emerald
- Larios Franco, A. C. (s.f) *Gestión estratégica del capital humano*. Doctorado en Administración. Escuela de posgrado. *Material de clase*. Universidad Peruana Unión.
- Las Mejores Empresas para trabajar en el Perú* (2015) *Suplemento Especial*, miércoles 2 de diciembre de 2015, p.2, *El Comercio*.
- Lee, C. C., Lin, Y. H., Huang, H. C., Huang, W. W., & Teng, H. H. (2015). The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(4), 529-536.
- Levering, R. (1988). *A great place to work: What makes some employers so good (and most so bad)*. New York: Random House. Edición 2000.
- Libro Memoria (2012) Universidad Peruana Unión. Publicaciones y Difusión Cultural.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generación Y. IESE Business School. Universidad de Navarra, España. Documento de investigación. DI -753. Mayo.
- López Mas, Julio (2005) Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Vol. 8, N° 15, julio, pp.25-36 Lima, Perú
- Luhmann, N. (2005). *Confianza* (Vol. 23). Biblioteca A/ sociedad. Anthropos Editorial. Universidad Iberoamericana, Barcelona, España.
- Luther, N. (2000) *Integrity testing and job performance within high performance work teams: A short note*. *Journal of Business and Psychology*, Vol 15(1), pp. 19-25.
- ManpowerGroup* (2012) Premio ManpowerGroup a la Investigación en Capital Humano. Talento y Liderazgo. México, p.7.
- Marvel, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Mercantil, (s.f). Clima Organizacional Mercantil, Conceptos y Resultados. Recuperado: https://issuu.com/mercantilbanco/docs/clima_organizacional_mercantil_conceptos_resultado/9
- Mieg, H.A (2009) *Two factors of expertise? Excellence and professionalism of environmental experts*. Routledge, Taylor & Francis Group. High Ability Studies Vol. 20, No. 1, June 2009, 91–115
- Montero S., J. (2016) *Generación Z reta a las empresas de Costa Rica*. El Financiero. Costa Rica (29 de junio) Recuperado de : http://www.elfinancierocr.com/negocios/Generacion_Z-Costa_Rica-gestion_del_talento-Deloitte-recursos_humanos-flexibilidad_laboral-competitividad_0_355764465.html
- Mueller, C. W., & Wynn, T. (2000). The degree to which justice is valued in the workplace. *Social Justice Research*, 13(1), 1-24.
- Myron, Rash (1985) *Administración, Un Enfoque Bíblico*. Miami: Unilit, pp.9-28.
- Negrini M., F. & Maquera C., H.M.G. (2006). *Un acercamiento a la medición e impacto de la confianza en el desempeño empresarial*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Escuela de Post Grado, Programa de Maestría en Administración de Negocios, junio.
- Orpen, C. (1997) *The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation*. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519-522

- Ortega, I. (2014). *Millennials: Inventa tu empleo* (Vol. 272). Universidad Internacional de La Rioja (UNIR Editorial). España.
- Otter, Aart den (2010) *Authentic Leadership in Great Places to Work*. University of Amsterdam. Faculty of Economy and Organizational Studies – Department Business Studies, Master Business Studies-ip. Holanda
- Páez, J. E. G (s/f) La motivación del personal operativo de las plantas industriales y su influencia en la productividad.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
- Pérez, M. A. T. (s.f) Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. pp. 1-21
- Pérez Uribe, Rafael (2010) Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia. Universidad EAN. Research Gate. January, pp. 1-27.
- Pérez Uribe, Rafael (2013) Correlación entre la credibilidad en la alta gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las Great Place to Work en Colombia. *Revista Ciencia y Poder Aéreo - Edición No. 8 Setiembre 2013* ISSN 1909-7050. *Gestión y Estrategia*, pp. 47-67
- Podestá, P., & Jurado, J. C. (2003). Fundamentos del Saber Administrativo. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 8(15), December.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, p. 43. The Free Press, New York.
- Productos Unión, extraído de www.productosunion.pe
- Ramírez Salazar, María del Pilar (2008) ¿Cómo lograr ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia?. *Revista EAN* No. 63: mayo-agosto de 2008 p.73-90, Universidad EAN
- Ramos, L. Gloria Enith & Triana, G. Martha Lucía (2007) Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica* año XIII, No 34, Mayo. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701, pp 309-314
- Randstad Award (2015) Country Report. (8 de mayo). Recuperado de: http://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/randstad-award-2015-country-report_70/
- Randstad (2015) La propuesta de valor al empleado, clave para atraer y retener talentos (9 de abril). Recuperado: http://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talentos_56/
- Rao, J., & Chuán, F. (2015). *Innovación 2.0: ¿ por qué cuando hablamos de innovación nos olvidamos de las personas?*. Profit Editorial. pp. 19-21.
- Rincón, M. (2004) Premio Nacional a la Calidad en EUA “*Malcolm Baldrige*”, Recuperado: http://manuelrincon2.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/malcolmbaldrigeusa_19nov2004.pdf
- Riva, L. (2009) Clima laboral: la importancia de ser un excelente lugar para trabajar. 5to. Congreso Regional de Recursos Humanos, Córdoba, 28 y 29 de mayo. *Gestionando el Capital Humano*. Recuperado de : http://www.ubp.edu.ar/repositorio/congresorrh/ediciones_antteriores/presentaciones09/Luis_Riva.pdf
- Rivera, Rodrigo A. (2014) Conversaciones para el éxito en las organizaciones mediante el diálogo transformativo. una mirada al aprendizaje organizacional. *Strategy & Management Business Review - ISSN: 0718-8714*. *strategy.manag.bus.rev.*: 5(1), p.3.
- Robbins, Stephen (2004) *Comportamiento Organizacional*, 10ª edición. Pearson Educación, México. Primera parte, Introducción

- Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2009). Administración. Prentice Hall 1–1 Introducción a la administración y las organizaciones Capítulo 1. décima edición. Pearson Educación
- Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A. (2002). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Introducción, 3ra ed., Pearson Educación. México
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009) Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. Pearson Educación, México.
- Rodríguez Lozano, G. (2012). La incidencia del ambiente laboral de las organizaciones sobre el indicador *Ebitda*: estudio basado en el ranking de las mejores empresas *GPTW* (2004–2010) en Colombia. Universidad EAN, Administración de Empresas, octubre, Bogotá DC.
- Rojas R.,P; Mitic A.,T; TORO T., L; Giraldo M.,L (2013) Modelo para el manejo del impacto en el clima organizacional dada la adquisición entre empresas portuguesa y colombiana del sector energético. Universidad EAN. Noviembre.
- Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo (2008) Gestión Humana: tendencias y perspectivas. Universidad ICESI. Estudios gerenciales. vol.24 no.107, Cali-Colombia. Apr - June. Recuperado:http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232008000200006&script=sci_arttext&tIng=es
- Sanguinetti, Juan Pablo (2016) ¡La metáfora de la rana ataca de nuevo!. SEMINARIUM. Recuperado de: <http://seminarium.pe/blog/recursos-humanos-3/post/la-metaphora-de-la-rana-ataca-de-nuevo-61>.
- Sauco, H.; Flor de María (2014) “Satisfacción laboral y compromiso institucional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Sur, 2014”. Universidad Peruana Unión, Escuela de posgrado. Unidad de posgrado de Administración
- Scott, K. L., Zagenczyk, T. J., Schippers, M., Purvis, R. L., & Cruz, K. S. (2014). Co-worker exclusion and employee outcomes: An investigation of the moderating roles of perceived organizational and social support. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1235-1256.
- Serralde S., Alejandro (1983) ¿Qué tan “Z” es la teoría “Z” de Ouchi?. *Management Today* en español, Junio, pp. 19-30. Reddin Consultants
- Sirota, David; Mischkind, Louis. & Meltzer, Michael (2006) *Why Your Employees Are Losing Motivation*. Working Knowledge, The thinking that leads. Harvard Business School. Recuperado de: <http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html>
- Smith, René & Falconier, Marcelo (s.f) Filosofía de la Educación. Itinerarios para volver a pensar. El problema de lo humano y la filosofía de la educación, pp. 63-81. Programa doctoral en Administración de negocios. Universidad Peruana Unión.
- Smithey F. Ingrid; Gerhart Barry & Scott Kimberly (2003) *Are the 100 Best Better?* An emperical investigation of the relationship between being a “*Great Place to Work*” and firm performance. *Personnel Psychology*. ABI/INFORM Global, pp 965-993
- Spaemann, R. (2005). Confianza. *Revista empresa y humanismo*, 9(2), 131-148.
- Suarez, L. (2003) Administración de Recursos Humanos. Programa de Maestría en Administración de Negocios. Universidad Peruana Unión. Material de clase.
- Tendencias Globales en Capital Humano (2014) Deloitte University Press, Deloitte Development LLC. Reino Unido.*
- Tendencias Globales en Capital Humano (2015) Deloitte University Press, Deloitte Development LLC. Reino Unido.*
- Tendencias Globales en Capital Humano (2016) Deloitte University Press, Deloitte Development LLC. Reino Unido.*
- Tormala, Z.L. & Petty, R.E. (2004) *Source Credibility and Attitude Certainty: A Metacognitive Analysis of Resistance to Persuasion*. *Journal of Consumer Psychology*, 14(4), 427-442
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento

- administrativo. Estudios gerenciales, volumen 18, número 83, 31-55. Icesi, Cali, Colombia.
- Vergara, C. F. M. (2015). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 6(1).
- Vorhies, Douglas W. & Morgan, Neil A. (2005) Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing* Vol. 69 (January), pp. 80–94
- White, Elena (2011a) El conflicto de los siglos. Casa Editora Sudamericana, Florida, Buenos Aires, pp.702-703
- White, Ellen G. (2011b) Mente Carácter y personalidad, Tomo 1. Capítulo 1. pág.19.3 White Estate, Inc. App, Escritos EGW.
- White, Ellen G. (2011c) La Educación, cap. 1, pág.16.3. White Estate, Inc. App, Escritos EGW.
- White, Ellen G. (2011d) Mente Carácter y personalidad, Tomo 2. Capítulo 46. págs. 77-80. White Estate, Inc. App, Escritos EGW
- White, Ellen G. (2011e) Joyas de los Testimonios, Tomo 3. Capítulo 25. p 163. White Estate, Inc. App, Escritos EGW
- White, Ellen G. (2011f) Joyas de los Testimonios, Tomo 3. Capítulo 27. p 171. White Estate, Inc. App, Escritos EGW
- Yáñez G., R.; Ahumada F., L.; Cova S., F. (2006) Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Universitas Psychologica*. vol.5 no.1, Abril. Bogotá. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000100002&script=sci_arttext&tlng=es
- Zúñiga, Á. (2006). ¿Cómo serán las empresas de 2020?. *Escritura pública*, (38), 40-44.

Anexos



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

GREAT PLACE TO WORK® TRUST INDEX© 2014

Su empresa está interesada en conocer su opinión respecto del clima y cultura de su organización y para ello ha contratado a Great Place to Work® Institute. Su participación es muy importante para este proyecto.

Por favor, lea con detenimiento las siguientes instrucciones:

INSTRUCCIONES

Conteste la encuesta con total honestidad y sinceridad de manera tal que los resultados reflejen real y objetivamente el ambiente laboral de su empresa. Sus respuestas son muy importantes para identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora de su empresa. **No hay respuestas correctas ni incorrectas.**

Su opinión es anónima y confidencial; sus respuestas serán procesadas por Great Place to Work® Institute y ninguna persona de su empresa tendrá acceso a sus respuestas individuales.

GARANTÍA DE ANONIMATO Y CONFIDENCIALIDAD

Great Place to Work® Institute garantiza a los trabajadores de su empresa que el proceso de encuestas se llevará a cabo de manera transparente, anónima y que los resultados se tratarán con absoluta confidencialidad. Junto con esta encuesta usted recibirá un sobre dirigido a Great Place to Work. Una vez haya concluido con el llenado de la encuesta, introduzca la encuesta en el sobre y séllelo.

Para ello, se han tomado las siguientes medidas:

1. La encuesta se aplicará al 100% del personal o a una muestra representativa, según sea el caso. No se llevará un control de cargo.
2. En caso se trate de una muestra, ésta ha sido seleccionada aleatoriamente por Great Place to Work® Institute. Su empresa NO ha participado en la selección de la muestra.
3. Su empresa debe proporcionar las facilidades necesarias para asegurar que todas las personas que participen de la encuesta puedan hacerlo en forma anónima, simple y privada. Nadie en su empresa puede interferir con su opinión.
4. Una vez haya concluido con el llenado de las encuestas, depositela en los buzones que su empresa haya colocado exclusivamente para este propósito, o entréguela al facilitador de GPTW según sea el caso. Su empresa nos hará llegar las encuestas, debidamente selladas, directamente a Great Place to Work.
5. Anonimato y Confidencialidad: las encuestas diseñadas por Great Place to Work® Institute Perú son de carácter anónimo. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad. Su empresa sólo tendrá acceso a resultados generales y no de manera individual.
6. En Great Place to Work® Institute Perú nos preocupamos por proteger la identidad de los trabajadores que contestan a las encuestas.
7. Si usted considera que su empresa no está cumpliendo con alguno de los puntos arriba expuestos, llámenos al 628-3300 o escribanos a info@greatplacetowork.com.pe. Guardaremos absoluta reserva de su identidad

INSTRUCCIONES DE LLENADO

- Use sólo lápiz, lapicero azul o negro. NO use plumón.
- Lea cada pregunta y rellene el círculo que corresponda a su respuesta.
- En caso de error sólo si usó lápiz, borre con cuidado y rellene nuevamente.

Ejemplo: ○●○○○

No doble la hoja y cuide que no se deteriore

SECCIÓN I: DATOS DEMOGRÁFICOS

Great Place to Work® Institute usará los siguientes datos demográficos solamente con el propósito de ver patrones de respuesta. Para proteger la confidencialidad, las categorías demográficas con menos de cinco (5) respuestas NO se mostrarán a la empresa. Sólo se mostrarán respuestas grupales a su empresa.

Por favor marque la alternativa correspondiente en el recuadro siguiente. Recuerde rellenar completamente el círculo.

SEGMENTACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA	
A. Tipo de cargo <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Gerencial (Directores, Gerentes, Sub gerentes) <input type="radio"/> Jefaturas (Jefe, Supervisor, otros cargos de jefatura) <input type="radio"/> Personal sin gente a su cargo 	E. ¿Cuántos años de trabajo lleva en Interbank? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Menos de 3 años <input type="radio"/> De 3 años a 5 años <input type="radio"/> De 6 años a 10 años <input type="radio"/> De 11 años a 15 años <input type="radio"/> De 16 años a 20 años <input type="radio"/> Más de 20 años
B. Grupo Ocupacional <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Gerente General / Vice Presidentes <input type="radio"/> Gerentes Centrales / Gerentes de División <input type="radio"/> Subgerentes <input type="radio"/> Jefes / Supervisores <input type="radio"/> Gerente de Tienda <input type="radio"/> Gerente Asistente <input type="radio"/> Analista/ Ejecutivo <input type="radio"/> Asistentes <input type="radio"/> Ejecutivos de Ventas / Televentas/ Promotores <input type="radio"/> Asesor de servicios <input type="radio"/> Gestor <input type="radio"/> Auxiliares <input type="radio"/> Representantes Financieros <input type="radio"/> Otros 	F. Edad <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Menos de 25 años <input type="radio"/> De 25 años a 30 años <input type="radio"/> De 31 años a 35 años <input type="radio"/> De 36 años a 40 años <input type="radio"/> De 41 años a 45 años <input type="radio"/> De 46 años a 50 años <input type="radio"/> De 51 años a 55 años <input type="radio"/> De 56 años a 60 años <input type="radio"/> Más de 60 años
C. Sexo <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino 	G. Área de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Div. Tiendas Lima <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Zona 1 <input type="radio"/> Zona 2 <input type="radio"/> Zona 3 <input type="radio"/> Zona 4 <input type="radio"/> Zona 5 <input type="radio"/> Zona 6 <input type="radio"/> Zona 7 <input type="radio"/> Zona 8 <input type="radio"/> Zona 9 <input type="radio"/> Zona 10 Div. Tdas.Prov. <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Región Norte <input type="radio"/> Región Centro <input type="radio"/> Región Sur
D. Grado de Instrucción <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Instrucción secundaria o menor <input type="radio"/> Instituto Superior o Técnico <input type="radio"/> Universitaria incompleta <input type="radio"/> Universitaria completa <input type="radio"/> Post-grado 	



Interbank S.A.C. Cédula de Titulación N.º 39342 / 55753 - 000005

Copyright © 2014 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved.

SECCIÓN II: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

La encuesta evalúa dos aspectos:
 - Columna A: qué opina usted de su área y/o jefatura directa
 - Columna B: qué opina usted de su organización como un todo y/o de quiénes la dirigen

Escala de respuestas:
 1. Muy rara vez es cierto
 2. Rara vez es cierto
 3. A veces es cierto, a veces no lo es
 4. A menudo es cierto
 5. Muy a menudo es cierto

	A Considere su área y jefatura directa					B Considere su organización como un todo				
	Muy rara vez es cierto	Rara vez es cierto	A veces es cierto	A menudo es cierto	Muy a menudo es cierto	Muy rara vez es cierto	Rara vez es cierto	A veces es cierto	A menudo es cierto	Muy a menudo es cierto
01. Este es un lugar acogedor y amigable en donde trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05. Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06. Uno puede contar con la colaboración de las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07. Los jefes comunican claramente qué esperan de nuestro trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09. Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. A las personas les gusta venir a trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Los jefes cumplen sus promesas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Aquí se celebran eventos especiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Creo que mi empresa haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Los jefes son competentes en el manejo del negocio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Estamos todos juntos en esto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continúa en la siguiente página

Anexo 2. Promedio de los 45 Mejores Lugares para trabajar en el Perú en el 2013

Trust Index© 2014 - EMPRESA			medios	
		Empleados que contestaron a la encuesta	Benchmark 45 Mejores 2013	
			Diferencia	
Credibilidad	Comunicación	1 Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	83	0
		2 Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.	86	0
		3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	87	0
		4 Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.	87	0
		5 Los jefes son competentes en el manejo del negocio.	90	0
	Habilidad Gerencial	6 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.	82	0
		7 Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura.	87	0
		8 Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	88	0
		9 Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.	91	0
		10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.	89	0
	Integridad	11 Los jefes cumplen sus promesas.	83	0
		12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	84	0
		13 Creo que mi empresa haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.	82	0
		14 Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.	93	0
Respeto	Apoyo Profesional	15 Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.	80	0
		16 Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.	89	0
		17 Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	82	0
		18 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.	82	0
	Colaboración	19 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	84	0
		20 Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.	76	0
	Interés como persona	21 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	92	0
		22 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	88	0
		23 La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	89	0
		24 Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.	85	0
		25 Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	82	0
		26 Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	85	0
	27 Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).	87	0	
	Imparcialidad	Equidad en Recompensas	28 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	70
29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.			86	0
30 Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial.			81	0
31 Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización.			82	0
Ausencia Favoritismo		32 Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.	77	0
		33 Los jefes tratan a todos por igual, no hay favoritismos.	78	0
Trato Justo		34 Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.	76	0
		35 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.	91	0
		36 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.	92	0
		37 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo.	94	0
38 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual.	90	0		
39 Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.	88	0		
Orgullo	Trab. Indiv.	40 Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.	89	0
		41 Mi trabajo tiene un significado especial para mí, éste no es "sólo un trabajo".	90	0
	Trabajo Equipo	42 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	95	0
		43 Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.	87	0
	Imagen Corporativa	44 Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	87	0
		45 Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.	94	0
		46 A las personas les gusta venir a trabajar.	88	0
47 Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.	91	0		
Comaridad	Familiaridad	48 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	91	0
		49 Aquí se celebran eventos especiales.	91	0
		50 Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.	87	0
	Hospitalidad	51 Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.	89	0
		52 Este es un lugar enreñido donde trabajar.	89	0
	Sentido de Equipo	53 Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.	92	0
		54 Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	88	0
		55 Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.	87	0
56 Estamos todos juntos en esto.	89	0		
57 Uno puede contar con la colaboración de las personas.	87	0		
58 Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	90	0		

*Información concedida exclusivamente para la presente investigación.

Anexo 3. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo de estudio	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<p>General ¿Qué resultados significativos se obtienen en la identificación de los factores claves en la gestión de personas, mediante el benchmarking o evaluación comparativa entre Los Mejores Lugares para Trabajar y Productos Unión?</p> <p>Específicos ¿Qué diferencia significativa hay entre los factores claves en la gestión de personas, confianza, orgullo y compañerismo, al realizar un benchmarking o evaluación comparativa entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?</p> <p>¿Qué diferencia significativa hay entre los atributos credibilidad, respeto e imparcialidad, del factor confianza, al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?</p> <p>¿Qué diferencia significativa hay entre los indicadores de comunicación, habilidad gerencial e integridad del atributo credibilidad, al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?</p>	<p>General • Evaluar los resultados significativos que se obtienen en la identificación de los factores claves en la gestión de personas, mediante el benchmarking realizado entre Los Mejores Lugares para Trabajar y Productos Unión</p> <p>Específicos: Determinar si hay o no diferencia significativa entre los factores claves en la gestión de personas, confianza, orgullo y compañerismo, al realizar un benchmarking o evaluación comparativa entre Los Mejores Lugares para Trabajar y Productos Unión.</p> <p>Evaluar la diferencia significativa entre los atributos: credibilidad, respeto e imparcialidad, del factor confianza, al realizar un benchmarking entre Los Mejores Lugares para Trabajar y Productos Unión</p> <p>Evaluar la diferencia significativa entre los indicadores de comunicación, habilidad gerencial e integridad del atributo credibilidad al realizar un benchmarking entre Los Mejores Lugares para Trabajar y Productos Unión</p>	<p>General Existen diferencias significativas en los factores claves de gestión de personas en Productos Unión con respecto al promedio de los Mejores Lugares para trabajar en el Perú</p> <p>Específicos: Existen diferencias significativas en los factores claves confianza, orgullo y compañerismo en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú</p> <p>Existen diferencias significativas en los factores claves, atributos de la confianza: credibilidad, respeto e imparcialidad, en Productos Unión respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú</p> <p>Existen diferencias significativas en los indicadores de la credibilidad: comunicación, habilidad gerencial e integridad, en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores lugares para trabajar en el Perú</p>	<p>Al indagar sobre los factores claves de gestión de personas en Productos Unión respecto de Los Mejores Lugares para Trabajar en el Perú el estudio corresponde a una investigación descriptiva cuantitativa de benchmarking. Según el período y secuencia corresponde al estudio transversal pues se estudia la variable simultáneamente en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo.</p> <p>Variable Factores claves de gestión de personas</p>	<p>Confianza</p> <p>Credibilidad</p> <p>Respeto</p> <p>Imparcialidad</p> <p>Orgullo</p>	<p>Comunicación</p> <p>Habilidad Gerencial</p> <p>Integridad</p> <p>Apoyo profesional</p> <p>Colaboración/ Participación</p> <p>Interés como persona</p> <p>Equidad en recompensas</p> <p>Ausencia de favoritismo</p> <p>Trato justo</p> <p>Trabajo individual</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Imagen corporativa</p>	<p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p> <p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p> <p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p> <p>1.Muy rara vez es cierto 2.Rara vez es cierto 3.A veces es cierto a veces es falso 4.A menudo es cierto 5.Muy a menudo es cierto</p>

<p>¿Qué diferencias hay en los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona, al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?</p> <p>¿Qué diferencias hay en los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo al realizar un benchmarking entre “Los Mejores lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?</p> <p>¿Qué diferencias hay en los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?</p> <p>¿Qué diferencias hay en los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo al realizar un benchmarking entre “Los Mejores Lugares para Trabajar” y “Productos Unión”?</p>	<p>Evaluar la diferencia significativa en los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona al realizar un benchmarking entre Los Mejores lugares para Trabajar y Productos Unión.</p> <p>Evaluar las diferencias en los indicadores de la Imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo al realizar un benchmarking entre Los Mejores lugares para Trabajar y Productos Unión.</p> <p>Evaluar las diferencias en los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa al realizar un benchmarking entre Los Mejores lugares para Trabajar y Productos Unión.</p> <p>Evaluar las diferencias en los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad, sentido de equipo, al realizar un benchmarking entre Los Mejores lugares para Trabajar y Productos Unión.</p>	<p>Existen diferencias significativas en los indicadores del respeto: apoyo profesional, colaboración e interés como persona en el personal de Productos Unión, respecto de Los Mejores lugares para trabajar en el Perú</p> <p>Existen diferencias significativas en los indicadores de la imparcialidad: equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú</p> <p>Existen diferencias significativas en los indicadores del orgullo: trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú</p> <p>Existen diferencias significativas en los indicadores del compañerismo: familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo en el personal de Productos Unión, respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú</p>		<p>Compañerismo</p>	<p>Familiaridad</p> <p>Hospitalidad</p> <p>Sentido de equipo</p>	<p>1.Muy rara vez es cierto</p> <p>2.Rara vez es cierto</p> <p>3.A veces es cierto a veces es falso</p> <p>4.A menudo es cierto</p> <p>5.Muy a menudo es cierto</p>
--	---	---	--	---------------------	--	---

Anexo 4. Resultados generales de la encuesta

Dimensión	Subdimensión	Items		P.Unión	Los Mejores 2013	Diferencias	
CREDIBILIDAD	Comunicación	1	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes	51	83	-32	
		2	Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo	69	86	-17	
		3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa	58	87	-29	
		4	Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos	53	87	-34	
			Comunicación	57.75	85.75	-28	
	Habilidad gerencial	5	Los jefes son competentes en el manejo del negocio	53	90	-37	
		6	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas	53	82	-29	
		7	Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura	48	87	-39	
		8	Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos	59	88	-29	
		9	Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente	66	91	-25	
			10	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo	60	89	-29
			Habilidad gerencial	56.50	87.83	-31.33	
	Integridad	11	Los jefes cumplen sus promesas	47	83	-36	
		12	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	43	84	-41	
13		Creo que mi empresa haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal	42	82	-40		
14		Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta	55	93	-38		
		Integridad	46.75	85.5	-38.75		
		Credibilidad	53.67	86.36	-32.69		

RESPECTO	Apoyo profesional	15	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional	38	80	-42	
		16	Me dan recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo	53	89	-36	
		17	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	42	82	-40	
		18	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo	50	82	-32	
			Apoyo profesional	45.75	83.25	-37.5	
	Colaboración	19	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias	48	84	-36	
		20	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de estas	44	76	-32	
			Colaboración	46	80	-34	
	Interés como persona	21	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	52	92	-40	
		22	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	58	88	-30	
		23	La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo	51	89	-38	
		24	Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia	47	88	-41	
		25	Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal	53	82	-29	
		26	Los jefes demuestran un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado	51	85	-34	
			27	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos)	41	87	-46
			Interés como persona	50.43	87.29	-36.86	
			Respeto	47.39	83.51	-36.12	

IMPARCIALIDAD	Equidad en recompensas	28	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen	38	70	-32
		29	Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización	29	66	-37
		30	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	44	81	-37
		31	Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización	56	92	-36
			Equidad en recompensas	41.75	77.25	-35.5
	Ausencia favoritismo	32	Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen	47	77	-30
		33	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos	47	78	-31
		34	Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo	43	76	-33
			Ausencia de favoritismo	45.67	77	-31.33
	Trato justo	35	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad	54	91	-37
		36	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica	56	92	-36
		37	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo	64	94	-30
		38	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual	58	95	-37
		39	Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará c	46	85	-39
			Trato justo	55.6	91.4	-35.8
			Imparcialidad	47.67	81.88	-34.21
			Confianza	49.58	83.92	-34.34

ORGULLO	Trabajo individual	40	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización	57	89	-32
		41	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es "sólo un trabajo"	75	90	-15
			Trabajo individual	66	89.5	-23.5
	Trabajo en equipo	42	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	76	95	-19
		43	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo	56	87	-31
			Trabajo en equipo	66	91	-25
	Imagen corporativa	44	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	56	87	-31
		45	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí	70	94	-24
		46	A las personas les gusta venir a trabajar	56	88	-32
		47	Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad	62	91	-29
			Imagen corporativa	61	90	-29
			Orgullo	64.33	90.17	-25.83

COMPAÑERISMO	Familiaridad	48	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	64	91	-27
		49	Aquí se celebran eventos especiales	59	91	-32
		50	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros	50	87	-37
			Familiaridad	57.67	89.67	-32.00
	Hospitalidad	51	Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar	61	89	-28
		52	Este es un lugar entretenido donde trabajar	56	89	-33
		53	Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido	60	92	-32
		54	Cuando las personas cambian de función o área de trabajo, se le hace sentir como en casa	49	88	-39
			Hospitalidad	56.5	89.5	-33
	Sentido de equipo	55	Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo	56	87	-31
		56	Estamos todos juntos en esto	62	89	-27
		57	Uno puede contar con la colaboración de las personas	49	87	-38
		58	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar	59	90	-31
			Sentido de equipo	56.5	88.25	-31.75
			Compañerismo	56.89	89.14	-32.25
		Promedio General	53.99	86.21	-32.22	

Anexo 5. Propuesta para el fortalecimiento de los factores claves de gestión de personas en Productos Unión (basada en el Modelo GPTW)

RESUMEN DE OBJETIVOS		INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Fin	Contribuir en el desarrollo de la competitividad organizacional en Productos Unión.		<ul style="list-style-type: none"> • Línea de Base (resultados de tesis) • Evaluación de impacto (Externo, Posterior) 	
Propósito	Mejorar los resultados actuales en los factores claves de gestión de personas en Productos Unión respecto de los <i>Mejores lugares para trabajar</i>	Reducir el gap diferencial en 15 puntos porcentuales respecto de los <i>Mejores lugares para trabajar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de participantes. • Informe de Línea de Base (resultados de tesis) • Informe de Evaluación Final • Informe de cierre del proyecto • Informe final de monitoreo externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo técnico de convocatorias y selección de personas para perfiles de puestos.
Componentes	1. Promotora sensibilizada en la importancia de ser un <i>Mejor lugar para trabajar</i>	100% de la Administración de la Promotora sensibilizada en la importancia de ser un <i>Mejor lugar para trabajar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de cierre del proyecto • Informe final de monitoreo externo evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotora interesada en el ejercicio de las <i>Mejores prácticas</i> de gestión de personas
	2. Líderes de PU mejoran sus capacidades en gestión del capital humano	100% de los líderes mejoran sus capacidades en la gestión del capital humano		<ul style="list-style-type: none"> • Directorio PU comprometido con desarrollar una cultura de <i>Mejores prácticas</i> en gestión de personas en la organización
	3. Colaboradores sin personal a cargo sensibilizados	100% de colaboradores sin personal a cargo sensibilizados		<ul style="list-style-type: none"> • Personal elegido a través de procedimientos técnicos de selección
	4. Unidad del Capital Humano capacitada para promover e implementar <i>Mejores prácticas</i> en la gestión de personas	100% del personal de la Unidad del Capital humano capacitada		<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la unidad del Capital humano comprometido con desarrollar <i>Mejores prácticas</i> de gestión de personas

	ACTIVIDADES / sub. - Actividades	Indicadores	Medios de Verificación	
Componente 1	1.1. Capacitación de la Administración de la Promotora sobre la importancia de ser un <i>Mejor lugar para trabajar</i>			
	1.1.1. Presentación de resultados de investigación	01 Charla	Registro de participantes/ fotos, videos	
	1.1.2. Beneficios de ser un <i>Mejor lugar para trabajar</i>	01 Charla	Registro de participantes/ fotos, videos	
	1.1.3. Consultoría para la transformación Modelo <i>GPTW</i>	01 Charla	Registro de participantes/ fotos, videos	
Componente 2	2.1. Capacitación de líderes en gestión del Capital humano			
	2.1.1 Presentación de resultados de investigación	100% de líderes sensibilizados para ser un <i>Mejor lugar para trabajar</i>	Registro de participantes/ fotos, videos	
	2.1.2 Beneficios de ser un <i>Mejor lugar para trabajar</i>	100% de líderes sensibilizados para ser un <i>Mejor lugar para trabajar</i>	Registro de participantes/ fotos, videos	
	2.1.3 Coaching para Líderes	01 Taller	Registro de participantes/ fotos, videos	
	2.1.4. Desarrollo de liderazgo	01 Taller	Registro de participantes/ fotos, videos	
	2.1.5. Taller Plan de acción para elevar los niveles de confianza, compromiso y colaboración.	01 Taller	Registro de participantes/ fotos, videos	
	2.1.6. Taller de sensibilización al Modelo <i>Great Place to Work</i>	01 Taller	Registro de participantes / fotos, videos	

Componente 3	3.1. Entrenamiento para colaboradores sin gente a su cargo			
	3.1.1. Taller de sensibilización al Modelo <i>Great Place to Work</i>	01 Taller	informe	
	3.1.2. Contribución de los colaboradores (impacto)	01 Taller	informe	
Componente 4	4.1. Auditoría y recomendaciones para promover e implementar <i>Mejores Prácticas en la gestión de personas</i> en la Unidad del Capital humano			
	4.1.1. Identificación de prácticas y políticas de la organización para la gestión de personas	01 Taller	informe	
	4.1.2. Recomendaciones basadas en la experiencia de los <i>Mejores lugares para trabajar</i>	01 Taller	informe	

Anexo 6. Resultados de las preguntas abiertas

Sesión de comentarios III

1 ¿Hay algo único o especial que hace de su empresa un gran lugar para trabajar?

2 ¿Que cambiaría o mejoraría en su empresa para hacerla un mejor lugar de trabajo?

Encuesta 1

1. El valor de las personas y porque Dios aun no desiste de su pueblo aunque le desobedecen, tengo esperanza en ello.
2. Consagración: los cultos, preocupación por los trabajadores en sus trabajos, esta desaparece como humo. La Empresa está alejada de Dios los principios y hábitos nos enseña y nos muestran.

Encuesta 2

- 1 - -----
2. capacitaciones, incentivos, mejor refrigerio, ambiente.

Encuesta 3

1. Algo especial porque hay una oportunidad para estudiar porque en cuestión a otras cosas prefiero no opinara porque hay muchas hipocresías incluso en los mismos jefes.
2. Que las personas que dirijan esta empresa aprendan a tratar bien a su personal, Que los jefes o gerentes aprendan al menos a saludar, Que haya un pago justo al personal.

Encuesta4

1. Que promueva el bienestar psicológico y espiritual del personal.
2. Mejorar los ingresos simbólicos al personal. Tratar con amabilidad. Seguridad en el trabajo para el personal.

Encuesta 5

1. Lugar cristiano con valores
2. Mejor coordinación mejor confianza entre los trabajadores.

Encuesta 7

1. El compañerismo y el buen trato con el personal la solidaridad que existe entre los empleados.
2. Que los jefes tengan mayor comunicación con nosotros. Que nuestros salarios sean justos. Que las encuestas de sean un poco más elaboradas y no una simple copia.

Encuesta 8

1. La ideología adventista (el culto)
2. Mejor la alimentación mejorarlo los SS.HH. mas ventilación más beneficios para los empleados en el sueldo previa evaluación del trabajo del empleado.

Encuesta 9

1. Se supone que la gran mayoría de los trabajadores son cristianos pero en realidad su conducta no es apropiada y no coincide con sus principios.
2. Charlas espirituales, capacitaciones laborales, evaluar comportamientos de vida cristiana.

Encuesta 10

1. Únicamente por el aspecto espiritual, la seguridad el medio ambiente es satisfactorio no hay violencia en el lenguaje es moderado.
2. Un mejor trato al personal en el aspecto económico y social.

Encuesta 11

1. Lo único, saber que es una empresa de mi iglesia y puedo guardar el sábado correctamente
2. Mas justicia con el sueldo, realmente no alcanza para poder mantener una familia incluyendo los descuentos no alcanza. En los desayunos y cenas que nos brindan la empresa realmente es una desgracia pedimos más respeto y criterio al compartirnos no queremos sobras queremos que sea con amor y algo justo como verdaderos cristianos, espiritualidad y menos amos por la plata.

Encuesta 12

- 1.
2. Yo cambiaria de que debe de haber una hora de descanso.

Encuesta 13

1. -----
2. El compañerismo además la mayoría es creyente de la misma fe. Reorganización administrativa, incentivos al personal retribución justa y trato por igual a todos.

Encuesta 14

1. Por los principios adventistas
2. Mejorar el sistema de calefacción

Encuesta 15

1. Lo bueno es que puedo tener el sábado libre
2. La alimentación, la infraestructura, mejorar el sueldo, más incentivos.

Encuesta16

1. Los compañeros amigables, el orden de los productos
2. Mejorar la ventilación del ambiente, el traslado de los productos, por el clima poner más dispensadores de agua.

Encuesta17

1. Ahora no hay
2. Cambiar el estilo de vida, dejar de meterse en la vida de los demás, ser sinceros, buen sueldo, tratar igual a todos

Encuesta18

1. Descanso los sábados
2. Aumentar las remuneraciones, trato por igual y ser leales.

Encuesta 19

1. Si solidaridad
2. Liderazgo

Encuesta 20

1. A pesar de las diferencias en los problemas siempre hay una sonrisa que ofrecen los trabajadores.
2. Valorar un poco más a las personas no por el cargo si no por lo que somos seres humanos.

Encuesta21

1. Que compañeros de trabajo trabajemos en equipo, el nivel de venta, calidad de producción, distribución, precios económicos, el clima laboral.
2. Mejorar las necesidades económicas del personal.

Encuesta 22

1. Es lo único especial que hace mi empresa en por dar descanso a sus trabajadores los sábados.
2. La mujer de mi empresa los trabajos que los sábados en la tarde realizan, un ejemplo sería en que trabajar donde los domingos desde mañana.

Encuesta23

1. Lo único especial para mi es que es una institución adventista de Dios y eso es lo que me impulsa a dar todo de mi para seguir con el avance de su obra.
2. Mejoraría creo que muchos aspectos tratando de cambiar a todo el personal en general y así obtener mejores resultados en todos los campos.

Encuesta 24

1. El cambio por la empresa es satisfacer al cliente y el deseo que nuestros productos este en cada hogar.
2. Trabajo en equipo, un solo objetivo.

Encuesta25

1. Sábado libre.
2. Incentivos para todas las áreas, buen sueldo, terminar el sábado completo, cambios de horarios, capacitaciones de todos los aspectos.

Encuesta 26

- 1.
2. Si como la ampliación en la planta con maquinarias y la construcción y equipos nuevos. Los horarios, las herramientas y también lugar para mejoras el ambiente.

Encuesta27

1. Solo por el sábado que se tiene libre pero con un observación que pudieran terminar bien el sábado pro que hay actividades que no se pueden realizar con día Santo que es la despedida de sábado por que uno tiene que venir a trabajar antes de la despedida de sábado y dejar varias actividades que se realizan en ese día Santo.
2. No trabajar sábado, modificar los horarios, mejores herramientas, un buen equipo de protección, reconocimiento por el trabajo.

Encuesta 28

1. Si los cultos por las mañanas.
2. Ampliar mi centro de labor para tener espacio accesible y tener más ventilación.

Encuesta 29

1. Lo único de especial es que se trabaja en un clima espiritual, aunque no como uno quiere.
2. Mejor trato al personal, equipos nuevos, maquinarias, capacitaciones al personal.

Encuesta 30

1. En el turno mañana no lo hay en turno tarde se demuestra más compañerismo dinámico ayuda activa.
2. El trato que da hacia el personal.

Encuesta 31

1. Con lugares paisajísticos, lugar fue de ruidos, lugar cristiano
2. Hacer carreras laborales en los puestos de trabajos, incentivos, trato sincero y honesto.

Encuesta32

1. Incentivar al personal
2. Un buen ambiente de trabajo

Encuesta 33

1. Los cultos que se hace cada mañana, las semanas de oración que promueve la organización.
2. Tener un comedor donde el personal pueda almorzar, el espacio donde se trabaja no es muy cómodo, cambiar las computadoras que son muy lentas.

Encuesta 34

1. El ambiente la atmosfera es agradable, los pastores se preocupan por el personal.
2. Más comunicación, con el personal.

Encuesta 35

1. Si la confianza que se recibe y entrega
2. Estar siempre dispuestos a ayudar

Encuesta36

Es un lugar agradable donde trabajar es bueno, comprensivo, respetuoso.
Subir el sueldo.

Encuesta 37

1. Por ser una empresa de la iglesia de Dios
2. Que haya encuestas como personas que somos.

Encuesta 38

1. Es un lugar que da oportunidad a la Iglesia para trabajar
2. Tal vez motivar el aspecto de preparación en el cargo que desempeña cada uno y velar por la vida espiritual.

Encuesta 39

1. Los valores y principios a Dios, producto saludable por naturaleza.
2. Mejor comunicación para todo el equipo de trabajos, para que haya un lugar lindo.

Encuesta 40

1. Los cultos, la ubicación geográfica
2. Mejor procesamiento y cambio de productos.

Encuesta 41

1. Si ya que es una institución adventista eso le hace un gran lugar.
2. Se podría mejorar en los reconocimientos por el buen trabajo.

Encuesta 42

1. Compromiso, socialización lugar sin contaminación
2. Que se brinde capacitaciones de especialización en las ramas donde se trabaja, que se brinde apoyo laboral como a la persona.

Encuesta 43

1. Que para beneficio de muchas personas se nos da el sábado libre, hacer un culto todas las mañanas ante de trabajar.
2. Que el control de asistencia y horarios se respeten así como las horas extras.

Encuesta 44

1. Las personas son muy agradables.
- 2.

Encuesta 45

1. La paz existente
2. El departamento de Recursos humanos se trata de realizar una buena relación entre los trabajadores.

Encuesta 46

- 1.-
- 2.

Encuesta 47

1. Tiempo diario par el racionamiento y estudio de la palabra de dios, tiempo siguiente para prepararse y pasar un sábado saludable
2. Las actividades sociales debe haberse de manera programada a todo el personal administrativo por igual.

Encuesta 48

1. Trato, religión, comprensión.
2. Valorar el trabajo, dar facilidades económicamente, ser escuchados.

Encuesta 49

1. Unión ente compañeros, comprensión con la jefa
2. Que nos recompensan los jefes, más atención

Encuesta 50

1. el compañerismo y la amistad entre el personal hace que en lugar sea mejor.
2. El ambiente en la planta para poder desarrollarse un buen trabajo.

Encuesta 51

1. Hacer las cosas bien
2. Algunas implementaciones para prevenir algunos accidentes dar las implementación para realizar un buen trabajo.

Encuesta 52

- 1.
2. –

Encuesta 53

1. Que es adventista
2. El trato, y nos dieran comida

Encuesta 54

1. A bueno en parte si en parte no bueno yo creo que deben mejorar algunos aspectos.
2. Se mejoraría el ambiente mejor organización

Encuesta 55

1. Que guarden los sábados para poder ir a la iglesia
2. Que nos den zapatos industriales de seguridad.

Encuesta 56

1. La misión de hacer productos saludables por naturaleza el reconocimiento y diferencias de las demás marcas de productos.
2. El ambiente infraestructura, ventilación, herramientas de trabajos adecuados al área en la que se desempeña, remuneraciones de acuerdo al grado de compromiso, la responsabilidad , cargo , o función que se cumple.

Encuesta 57

- 1.
2. –

Encuesta 58

- 1.
2. –

Encuesta 59

1. El respeto con los empleados de la empresa especial la atención
2. Mejorar la comida debe ser más variado porque el trabajo que desempeña es muy agotado.

Encuesta 60

1. Bueno a mí me parecen muy importante los cultos porque si nuestro trabajo no solo es dirigido por los jefes de productos, si no por el jefe es nuestro Dios.
2. Bueno yo cambiaria las comidas deberían ser más variadas y que el trabajo que desempeñamos es fuerte, y eso debería ser en todos los turnos sin embargo los trabajadores del turno de la mañana deberían tener un buen desayuno porque es la comida más importante de día.

Encuesta 61

1. Cuando eres estudiante puedes trabajar y pagar tus estudios.
2. Un mejor ambiente.

Encuesta 62

1. Aspecto espiritual
2. Un ambiente más amplio

Encuesta 63

1. Las personas con la que se trabaja son muy amigables y se puede pase buenos momentos.
2. Se debería modernizar los hornos como el horno 3 para evitar quemaduras.

Encuesta 64

1. La mayoría de personas son amigables y asertivas al apoyarte o dar su opinión y también algo muy importante es la creencia que tenemos como creer en un solo Dios.
2. Cambiar los coches de panificación o echarlo aceite para que estén más accesibles a la que las personas se mas y la producción y el horno 3 es muy peligroso y tachosos para las personas.

Encuesta 65

1. El dar buen trato a las personas, el compañerismo, el sentir que estas en familia, el gusto de dar lo mejor para la obra de Dios.
2. Dar mejores coches y ayuda de los demás.

Encuesta 66

1. –
2. –

Encuesta 67

1. Sin presión
2. Comunicación

Encuesta 68

1. Que es un lugar que tiene valores, es una empresa que es de Dios.
2. –

Encuesta 69

1. El orden la limpieza, y sobre todo que es una empresa del señor todo poderoso.
2. Que siga siendo igual no cambiar nada.

Encuesta 70

1. Las personas con los que trabajamos se únicas te sientes cómodo con ellos.
2. Una buena motivación si hacen horas extras.

Encuestas 71

1. Que las personas son gente de calidad por el hecho que es adventistas
2. Implementación de herramientas de trabajo, falta de espacio para trabajar con eficiencia.

Encuesta 72

1. Si es una institución del señor por lo tanto debemos de dar nuestro esfuerzo para seguir al señor y es una oportunidad para los jóvenes que no tienen recursos económicos para estudiar.
2. Remuneración, compañerismo, liderazgo, seguridad, equipamiento.

Encuesta 73

1. Nos da la seguridad y motivación
2. Poner empeño y mejorar mi práctica en el trabajo que realizo.

Encuesta 74

1. Estoy aquí por esto pertenece a Dios y siento que esto nos acerca del agua pasar de las personas que nos rodean.
2. Tal vez más atención a las personas en ayudar y conseja en su vida espiritual y poner más ventilación porque no se puede respirar adentro.

Encuesta 75

1. Entorno amigable te hace sentir alegre y a gusto.
2. Concientizar a las personas dar todo de ellos no solo centrarse en su trabajo directo.

Encuesta76

1. –
2. El ambiente es muy sofocante no hay aire acondicionado.

Encuesta 77

- 1.
2. –

Encuesta 78

1. Si tenemos sábados libres, es un lugar cristiano.
2. Controlar el calor que se siente dentro dar los materiales necesarios para trabajar escuchar a los trabajadores.

Encuesta 79

1. Los mismos principios cristianos.
- 2.

Encuesta 80

1. Más control
2. El ambiente nuevo es muy cerrado y no tiene ventilación

Encuesta 81

1. A mi parecer es algo único para poder trabajar es que haya más organización en cuanto a los minutos de trabajo.
2. Lo que cambiaría en la empresa es él lo que son nuevas cosas innovando.

Encuesta 82

1. Donde me manda para mi es bueno.
2. Los equipos, los hornos, accesorios completos.

Encuestas 83

1. Sí que es cristiano
2. Los materiales.

Encuesta 84

1. –
2. Capacitar a los jefes para sus funciones con criterio, dar herramientas necesarias para llegar a las metas.

Encuesta 85

- 1.
2. –

Encuesta 86

1. Claro un día libre y bueno para guardar
2. Cambiaría de actitud.

Encuesta 87

1. Trabajar con mucho amor en todos los puestos que me pongan
2. Comprar máquinas para ser en todas las empresas y tener en primas leyes, llegar temprano a los puestos de trabajo.

Encuesta 88

1. Si las personas
2. El break

Encuesta 89

1. Si hay un buen lugar donde trabajar, si hay una buena cochera para trasladar el pan.
2. –

Encuesta 90

1. –
2. –

Encuesta 91

1. Se debe hacer semana de oración, para confraternizarnos con los compañeros que no son de la iglesia.
2. Necesitamos ventiladores en todas las áreas hace mucho calor.

Encuesta 92

1. Personas honestas, temerosas de dios, amabilidad de parte del personal.
2. Ser más organizados con el tiempo, planificar bien el trabajo antes de realizar.

Encuesta 93

1. Todo está ok
2. Solo quiero que pongan algunos ajustes en el área de panificación sobre los coches engrasados no tienen jaladores y el aceite se derrama.

Encuesta 94

1. Lo que a mi parecer le hace un lugar para trabajar es nos da descanso los sábados para adorar al señor y también antes de empezar cada actividad se empieza con un canto y oración.
2. La parte donde están los hornos el piso es muy resbaloso en cualquier momento alguien se puede caer, luego uniformes ya que son blancos deberían proporcionarnos 2 uniformes o por lo menos 2 chaquetas o pantalones.

Encuesta 95

1. Es una organización adventista
2. Que las personas se traten con más respetos, que no haya diferencia, que no se pongan sobrenombres.

Encuesta 96

1. Es una empresa adventista y dan libre los sábados y además el trato es diferente a otros centros de trabajos es un mejor trato y hay un pequeño tiempo para hacer culto.
2. Quizá avanzar son los adelantos y hace poder descansar los sábados y domingos sábado para Dios y domingo para la familia.

Encuesta 97

1. Lo que me gusta es que se organizan bien en cuanto al culto antes de empezar a trabajar.
2. Un gran cambio en todos lugares falta ventilación en todas las áreas de trabajo es por nuestra salud.

Encuesta 98

Algunas personas son buenas amigos y se preocupan por ti.

1. La comunicación y el apoyo entre todos los trabajadores.
- 2.

Encuesta 99

1. Que tenemos un Dios todo poderoso que amamos a Dios.
2. Mejorar los sueldos de los trabajadores.

Encuesta 100

1. –
2. –

Encuesta 101

1. Es un lugar diferente para mí porque estoy con personas que conocen a Dios y se sienten unos sentimientos de amor y confianza cuando bromeas.
2. Es tener liderazgo de calidad para esto desacuerdo con las personas que tienen cargos, una buena líder es Amar, respetar y organizar.

Encuesta 102

1. El compañerismo y las buenas experiencias que se aprende y sobre todo más enseña más de conocer a Dios.
2. Que dieran descanso sábados y domingos.

Encuesta 103

1. –
2. Que seamos transparentes en todo lo que decimos y hacemos.

Encuesta 104

1. Bueno un gran lugar para trabajar no pero si de partes de los jefes si pon de para de los compañeros no hay envidia hacia los mejores.
2. Como la manufactura de la empresa, el uniforme del personal,

Encuesta 105

1. Si me gusta el área donde trabajo y los jefes son muy tratables.
- 2.

Encuesta 106

1. Ser honesto trabajadores, honrados.
2. Que hay estabilidad laboral, mejorar nuestra economía.

Encuesta 107

1. Algunos compañeros te hacen sentir que no eres extraño, hay apoyo defendiendo del jefe si hay compromiso con el jefe hay grupos que no haya mucha unión puede ser por el jefe.
2. En caso de panificación mantenimiento de equipos y la infraestructura, en caso de un accidente deberían ver eso más.

Encuesta 108

1. La amistad de las personas que nos hacen sentir como en familia los jefes tanto como nuestros compañeros.
2. Que tengamos más espacio en el trabajo y más ventilación.

Encuesta 109

1. Cuando una persona necesita ayuda al instante le ayudamos.
2. Que exista un poco más de mejoramiento en los coches que se utilizan, que haya más número de instrumentos a utilizar.

Encuesta 110

- 1.
2. –

Encuesta 111

1. Mejorar el trato al personal
2. Que tengan conciencia con los productos repartir a los que necesitan hacer obra social.

Encuesta 112

- 1.
2. –

Encuesta 113

1. La amistad de mis compañeros y la confianza la alegría que me transmiten al trabajar.
2. Remodernizar la máquina de hacer bolos ya que mucho falla, ya había sido reparado y continua así.

Encuesta 114

1. En este lugar donde todos te hacen sentir cómodos es un lugar donde formas una familia.
2. Deberían cambiar la infraestructura.

Encuesta 115

1. Bueno lo que hace única esta empresa es que es una empresa cristiana.
2. Cambiaria a las personas chupamedias que sin esfuerzos tienen puestos claves.

Encuestas 116

- 1.
2. –

Encuesta 117

1. Su ambiente es cordial amigable, posible tienen un trato cordial con las personas aparte de tener una religión la cual habla bien de ella.
2. Tendrían que mejorar el orden, debería de haber seguridad si ocurriera algún accidente.

Encuesta 118

1. –
2. –

Encuesta 119

1. –
2. –

Encuesta 120

1. –
2. –

Encuesta 121

1. Es un lugar con ideas cristianas nos conducen por un camino de esperanza en todo lo que queramos realizar.
2. El sueldo pienso que nos deberían considerar un poquito más nuestro trabajo que es bastante sacrificio.

Encuesta 122

1. –
2. La filosofía de maltrato a la persona.

Encuesta 123

1. En el campo
2. Primero no estoy conforme, no nos dieron ni siquiera un panetón por navidad, no nos hablan claro de las condiciones , el sueldo es muy poco para lo que hacemos, no hay comunicación.

Encuesta124

1. La empresa la oportunidad de trabajo, la confianza de creer en solucionar su problema.
2. Creo que le faltan más capacitaciones a los nuevos en el lugar de trabajo.

Encuesta 125

1. El trabajo en campo.
2. Que sean más colaboradores con sus compañeros.

Encuesta 126

1. Ser adventista
2. Ser más justos en sus descuentos.

Encuesta 127

1. En el campo haciendo mi trabajo
2. El sueldo es muy bajo, para todo lo que hacemos, no nos ayudan a comisionar ya que no nos dan nuestras cuotas a tiempo no nos han dado la comisión de panetones.

Encuesta 128

1. Se brinda oportunidades laborales para aquellos que somos adventistas y para aquellos que no lo son.
2. En primer lugar cuando ingresa un personal en busca de trabajo darle la bienvenida y entablar un conversación amena no será de mucho tiempo pero considerable para conocer su propósito de la visita.

Encuesta129

1. –
2. –

Encuesta 130

1. –
2. –

Encuesta 131

1. Que me dan el sábado libre
2. Que se pueda pagar horas extras y incentivos.

Encuestas 132

1. El compañerismo y la enseñanza que uno da personal sobre días.
2. Implementar pero los personales nuevos para hacer una buena gestión.

Encuesta 133

1. Se podría decir que si es acogedor pero la remuneración debería de ser más
2. Que pregunten con nos va en las tiendas, si estamos a gusto con las tiendas que nos dan.

Encuesta 134

1. Por qué aumentan la fe y hablan de Dios.
2. Que se rijan a lo que predicán la Biblia no olvidar a Dios pone reyes y los quita soy católica.

Encuesta 135

1. Compañerismo, amabilidad, servicio.
2. Aspecto económico.

Encuesta 136

1. Que me dan esa oportunidad de trabajo, y fomentar el amor de Dios.
2. Buscar más interés y comunicación con los empleados.

Encuesta 137

1. Las capacitaciones de cada mes, un buen clima laboral.
2. Mejoraría en los baños de varones y mujeres.

Encuesta 138

1. En este trabajo o empresa que estoy trabajando que es productos unión me gusta la religión que tiene porque es allí donde todos los días puedo hablar de Dios y concentrarme más.
2. Contratar más personal para tener menos tiendas así poder trabajar con más comodidad y buen trabajo.

Encuesta 139

1. Es una empresa que te ayuda desenvolverte mejor, respeta el sábado, nos ayuda a seguir más el camino de Dios.
2. Incentivar al personal como aumentar el sueldo, ampliar el área de distribución.

Encuesta 140

1. El trato es amable y cordial pero solo en la universidad en los supermercados es diferente, contestan las llamadas a tiempo intentan solucionar los problemas, aunque a veces no lo resuelven.
2. Regalen pan, comisiones del el termino de mes de trabajo.

Encuesta 141

1. Si hay sientto que las personas con quienes trabajo necesitan a alguien en quien confiar sus problemas para recibir ayuda o consejos.
2. Debe de haber un buen trato a los recientes o nuevo tonarse el tiempo para enseñarles los lugares, y como se debe trabajar.

Encuesta 142

1. Sin duda alguna que es cristiana pero somos seres humanos y nada perfectos pero estamos para aprender y creer.
2. Instruir mejor al personal ayudarlo en sus tiendas, pienso que las coordinadoras o supervisores dejan un trabajo bueno y excelente ellos también deberían tener ese mismo plan proactivo.

Encuesta 143

1. –
2. –

Encuesta 144

1. Si respetando el sábado
2. Dar una buena clasificación al personal nuevo, no dejarlo solo en el primer día de trabajo.

Encuesta 145

1. Por qué somos más que una empresa somos una familia, somos personas con que tenemos algo en común el amor de Dios.
2. Que puedan estar en más distritos los lugares de trabajo.

Encuesta146

1. Es una empresa donde me permite ir a la iglesia en sábado siempre se encarga a mejorar la vida espiritual, porque me gusta lo que es ventas y los desafíos que él lo incluye.
2. El trato cristiano siempre debería existir, bueno también es importante el incentivo económico.

Encuesta 147

1. Por que como adventistas podemos tener el sábado libre, formamos parte de ser promotores de la buena salud con los productos, nos ayuda a formarnos más como personas como ser más responsables, saber administrar nuestro tiempo nos hacemos empresarios.
2. –

Encuesta 148

1. Bueno la empresa unió le falta incentivar a sus trabajadores con comisiones ya que la campaña de panetones no nos hicieron saber quién comisiono ya que la próxima nos vamos a exigir tanto como este último año. Donde esta nuestra comisión.
2. Me gustaría que si la empresa nos exige tanto los pedidos también exigimos que nos incentiven para a si nosotros dar mucho más de lo que esperan.

Encuesta 149

1. El campo es decir a mí me gusta el día dia entrar a tienda vender revisar mi producto lidiar con los jefes lograr mis ventas.
2. Mejor trato en cuanto comisiones o beneficios económicos, no hacer sentir que estamos obligadas a participar de los cultos, más comodidad en cuanto a la cantidad de tiendas de trabajo, que las supervisiones no sean tan hostiles en el momento o en el dia de la chamba.

Encuesta 150

1. La parte espiritual
2. Poca atención o preocupación en la salud de los empleados, y sus familiares.

Encuesta 151

1. Descanso el sábado
2. Me gustaría que realicen paseos y salidas con mis compañeros y coordinadoras, que las reuniones acaben temprano pues todos no vivimos pro UPeU.

Encuesta 152

1. Lo especial es que en ella puedo encontrar personas con las mismas ideologías que yo.
2. Deberían de implementar más equipos que ayuden a la producción, deberían de tener siempre presente las necesidades del día de los mercaderistas.

Encuesta 153

1. –
2. –

Encuesta 154

1. El trato de su gente.
2. Una mejor atención ser rápidos y amables.

Encuesta 155

1. El buen ambiente que nos brinda la empresa, el afecto por parte de los compañeros.
2. Nuevas bandejas para cargar los productos, implementación de un registro de ingreso a la planta.

Encuesta 156

1. Es un lugar donde me hace sentir como en casa.
2. Las horas de trabajo.

Encuesta 157

1. Guardar el sábado
2. El sueldo es muy bajo aumentar sueldo al chofer.

Encuesta 158

1. Los días de trabajo y el tiempo que dan los fines de semana.
2. Las horas de trabajo, el trato de los jefes con sus trabajadores.

Encuesta 159

1. El amor a Cristo
2. Se considera la base de la canasta familiar y a partir de allí.

Encuesta 160

1. Es un lugar agradable para el trabajo.
2. –

Encuesta 161

1. Nosotros mismos hacemos que cada día es un gran lugar para trabajar.
2. El trato a las personas.

Encuesta 162

1. Empresa con principios, un gran lugar de trabajo, sentimientos de familia.
2. Atención en caja es muy lenta, algunos gerentes deberían predicar con el ejemplo una buena conducta moral.

Encuesta 163

1. El respeto entre compañeros, hay compañerismo y apoyo.
2. Capacitaciones constantes ver la forma de identificar a cada vendedor y repotenciar su capacidad, incentivos económicos no siempre es motivación ver otra forma de motivar, hubo una charla de motivación me parece bien.

Encuesta 164

1. Que es una empresa adventista y me permite guardar el sábado y que hacemos deporte.
2. –

Encuesta 165

1. Nos da la oportunidad de trabajo y para poder sostener nuestros gastos en nuestros estudios.
2. Administrar y la honestidad de trabajar perfectamente con la empresa y hacer bien tu negocio.

Encuesta 166

1. Una gran actividad, hace deporte.
2. Son eficaz en su trabajo, mejorar su área de trabajo.

Encuesta 167

1. –
2. Charlas para cómo tratar a los clientes.

Encuesta 168

1. –
2. –

Encuesta 169

1. –
2. Que todos los días tengamos por lo menos 10 minutos en comunicación con dios.

Encuesta 170

1. Es un lugar con sentimientos y principios cristianos donde nuestros actos deben ser con el temor de Dios.
2. –

Encuesta 171

1. –
2. Capacitaciones al personal para que se ayude a desarrollarse en el trabajo.

Encuesta 172

1. Por qué nos dan el sábado libre y estar en compañerismo.
2. –

Encuesta 173

1. –
2. Más capacitaciones integrales, dotar de equipos accesorios idóneos para mejor desarrollo de las actividades.

Encuesta 174

1. Es un lugar favorable para todos.
2. Todos los trabajadores poniendo más empeño de su parte.

Encuesta 175

1. Es una empresa cristiana, todos somos tratados por igual.
2. En los pagos en realidad para una persona que tiene familia el sueldo es muy poco.

Encuesta 176

1. –
2. Mejoraría si hubiese una administración al momento de contar los productos.

Encuesta 177

1. Se podría decir que las duchas que tienen aunque están un poco descuidadas igual sirven porque después de un día caluroso de trabajo una ducha relaja el cuerpo.
2. Yo creo que nos deberían dar más comida es decir los productos.

Encuesta 178

1. No hay que o te encuentres nada especial.
2. Le faltaría sistematizar la empresa pero no solo para beneficio económico de la empresa sino también para su personal.

Encuesta 179

1. Si como el deporte también debe hacer salida de campo.
2. Conversar los unos con los otros y a la voz con jefes.

Encuesta 180

1. Si tenemos un equipo humano.
2. –

Encuesta 181

1. El ambiente es fraternal, el buen trato accesibilidad en conversar con los superiores.
2. El aumento de sueldo motivaría el mejor desempeño en el trabajo, mejorar las condiciones indumentarias de trabajo, que la comisión sería para todos.

Encuesta 182

1. –
2. Un espacio par ayudantes y auxiliares donde puedan sentirse y disfrutar de un buen momento.

Encuesta 183

1. Si el ambiente de hermandad pero a veces algunas nos abusan de eso.
2. Mas indumentarias hacia el personal y que podamos salir a trabajar con fuerza con un sueldo bien pagado.

Encuesta 184

1. El horario de trabajo
2. Segmentación los centros de ventas de acuerdo al territorio y no al punto de equilibrio.

Encuesta 185

1. –
2. Mas espiritualidad evento sociales que ayuden la unión entre compañeros capacitaciones.

Encuesta 186

1. Que se trabaja con el propósito de hacer lugar nuestro mensaje cristiano a las personas que aún no conocen de Dios asimismo el hecho de que contribuyen con la salud de estas.
2. Que se evalué el tema de los rumores existen personas que no están comprometidas con la marca y se dedican a crear rumores esto afecta el clima laboral y no nos ayuda a trabajar en equipo.

Encuesta 187

1. Apoyar a los jóvenes en sus metas
2. Mejorar el sueldo.

Encuesta 188

1. Casi todos tenemos los mismos principios cristianos y eso hace la diferencia de otras instituciones.
2. Que se nivelen los sueldos ganamos muy poco somos profesionales y tenemos que ganar lo justo.

Encuesta 189

1. Es una industria en crecimiento nos da la opción de desarrollar muchas cosas.
2. Distribuiría las regalías en forma de subvención de estudios para los trabajadores, suprimiría el descuento automático del diezmo, independizaría la industria de la universidad.

Encuesta 190

1. La amabilidad que muestra el personal en general y los jefes la vi en otros lugares y a la vez es un lugar libre de cosas toxicas y libre de la famosa enfermedad del siglo el estrés.
2. Mejoraría en los incentivos a todo el personal.

Encuesta 191

1. Lo hace especial en este centro de trabajo es el clima laboral tranquilo agradable creo que es importante que nos tratemos con respeto y aquí se percibe eso.
2. –

Encuesta 192

1. La familia cristiana
2. Nunca dejar de Dios porque él ha creado esta empresa para ayudar a la juventud y por ende presentar a Dios.

Encuesta 193

1. El orden que tiene cada área, el compañerismo que hay como área de trabajo, el poder compartir ideas que puedan contribuir con el área en que desempeñan.
2. Mejorar las instalaciones de cada área de trabajo dependiendo lo que necesiten cada área, ver mejoras en la forma de promocionar la marca unión para que los productos en general sean aún más conocidos.

Encuesta 194

1. Sin comentarios
2. Sin comentarios.

Encuesta 195

1. Es una institución adventista puedo seguir siendo fiel a Dios libremente los sábados y la empresa es de Dios yo solo un mayordomo que me gustaría trabajar para él y administrar bien su negocio.
2. Identificarnos como cristianos en el trato hacia los demás el servicio a todos por igual no esperando atender amable solo a personas con cargos importantes.

Encuesta 196

1. La amabilidad de las personas que trabajan y la comunicación dentro de la empresa y tener capacitado a su personal.
2. Teniendo capacitado a su personal por la muchos una vez al mes porque entran nuevas personas y teniendo comunicación abierta.

Encuesta 197

1. Se hace culto al inicio de las labores, se mantiene respeto mutuo en las Comunicaciones, se respeta el sábado.
2. Categorización adecuada de sueldo, implementar charlas de inducción para los trabajadores nuevos, establecer un programa de desarrollo, establecer un plan estratégico empresarial con visión a 20 años.

Encuesta 198

1. La mayoría de personas son cristianos adventistas, la ubicación de la planta es un lugar hermoso un 65% de las personas son amables.
2. Definitivamente aumentar el salario, mejorar la infraestructura de las oficinas, apoyar en diplomados en un 75% o más, implementar en todos las herramientas básicas para las oficinas.

Encuesta 199

1. La espiritualidad en Dios, la misma como visión en Dios, cultos en las mañanas.
2. Tener las herramientas básicas para el trabajo una buena organización y compromiso.

Encuesta 200

1. Es la empresa que ayuda al cumplimiento de la misión de la iglesia adventista, se antepone los valores y principios cristianos, todos nos tratamos de manera cordial porque somos cocientes de que somos hermanos de Cristo.
2. Mas capacitaciones especificar para el área para una mejora continua.

Encuesta 201

1. El espíritu de compañerismo y que creemos en dios que vela por nosotros.
2. El diseño de nuestro trabajo, infraestructura, sistema de gestión de calidad, responsabilidad social cooperativa, buena remuneración.

Encuesta 202

1. Cordialidad y amabilidad de algunas personas compartimos la misma fe y creencia.
2. La hipocresía de muchas personas, mejorar el trato hacia los diferentes niveles de la cultura organizacional más interés en el desarrollo profesional.

Encuesta 203

1. Que somos todos con una creencia y que existe el compromiso en lo que hacemos.
2. Que todos puedan tener oportunidad a ser capacitados a recibir ayuda para especializarse para seguir mejor en el trabajo.

Encuesta 204

1. El lugar donde trabajo es único y especial para mí: ambiente de trabajo armonioso, compañeros comprometidos con la IASD, la mayoría tiene los principios cristianos, compañeros prestos para ayudar.
2. Falta comunicación, empezando de las cabezas, trato al personal, se ha descuidado muchos incentivos.

Encuesta 205

1. Es una institución adventista, predica el evangelio a través de la salud es parte de la IASD
2. Jefes sean más asertivos y justos en ciertos asuntos evitar la presión laboral, haya más cristiandad.

Encuesta 206

1. Por la espiritualidad de los mensajes que uno recibe antes de comenzar nuestras tareas.
2. Un trato por igual a todos los trabajadores escucharlos conocerlos unos acercamientos.

Encuesta 207

1. Es muy importante este trabajo.
2. Siempre deberían ser primero espiritual porque se está formando.

Encuesta 208

1. La verdad es que es poco veo a mi alrededor gente que se le cumpla con sus horarios vienen segundos más.
2. Empezar por la espiritualidad la puntualidad.

Encuesta 209

1. La empresa tiene los mismos principios cristianos que yo y no tengo problema con mi religión.
2. Mejor bonificación por el esfuerzo extra que se realiza como trabajo.

Encuesta 210

1. Hay un buen compañerismo, hay una buena comunicación con días con los cultos antes de iniciar el trabajo.
2. Una buena remuneración a cada trabajador.

Encuesta 211

1. El cristianismo está presente, se apoyan unos a otros.
2. Que la igualdad no halla en el trabajo, que se mejore los implementos de trabajo.

Encuesta 212

1. Si porque elaboro mi trabajo, porque cada día saco cosas buenas.
2. Tener todos los beneficios que un empleado necesita.

Encuesta 213

1. Buen trato.
2. Orden

Encuesta 214

1. Pues se descansa el día sábado eso es algo muy especial.
2. Que tengan una mejor coordinación con el personal.

Encuesta 215

1. Si porque es una empresa cristiana a mí me gusta todo donde desempeño per el trato de los jefes es lo que no me gusta mucho no te valoran en tu trabajo no te escuchan trabajas casi todo el día no te consideran me parece que en eso están abusando de todos los trabajadores de productos unión.
2. En mi ver seria cambiar de Gerente no sé pero en mi pensar pienso así.

Encuesta 216

1. Un buen ambiente laboral, consideran las horas extras, nuestras opiniones son escuchadas, se puede crecer laboralmente, ambiente cristiano, buen horario.
2. Equipamiento, capacitaciones, incrementar un poquito el sueldo, semanas de oración por área.

Encuesta 217

1. Se fijan objetivos pero se exprime al personal no se toma en cuenta su situación personal, económica, salud, no se reconoce nuestro esfuerzo nuestras ideas no importan.
2. Considerar la situación personal del empleado en todos sus aspectos, incluirlos en los objetivos y crecen juntos por ser la olvida.

Encuesta 218

1. El compañerismo entre los empleados, la unión entre los compañeros.
2. Ser reconocidos por el largo que cada uno obtiene.

Encuesta 219

1. Lo especial es que no trabajamos los sábados.
2. Dar incentivos por desempeño hacer actividades creativas y de compañerismo, brindar capacitaciones de trabajo.

Encuesta 220

1. Trabajar con un solo propósito de mejorar la calidad total tanto para la empresa como también para Dios.
2. Que todo trabajen y los jefes formen un equipo único que no exista desacuerdos.

Encuesta 221

1. Cerca de mi hogar, fomentar la salud, facilidad para poder trabajar y estudiar, facilidad para aprender nuevas cosas.
2. La distribución de las rutas de supermercados, obtener más carros para la distribución mejorar las herramientas de trabajo esto evitar la fatiga del despacho y el ingresado, incentivos salarios.

Encuesta 222

1. Si tener el sábado libre para adorar a Dios
2. Pagar un sueldo justo a todos sus trabajadores.

Encuesta 223

1. Es como mi casa sentirme feliz.
2. Más actividades con el personal.

Encuesta 224

1. Supermercados entregar mercaderías a plaza.
2. Organizar con los que dirigen el trabajo así para trabajar en coordinación.

Encuesta 225

1. –
2. Comprar implementos para carga o traslados, comprar charolas, comprar un camión nuevo, de parte de gerencia mejorar el trato del personal.

Encuesta 226

1. Prestigio ganado de productos en el mercado ser parte del proyecto de expansión.
2. Equidad y justicia en toma de decisiones, promover la parte espiritual, mejorar el ambiente laboral.

Encuesta 226

1. Si la infraestructura los compañeros.
2. El trato al personal, incentivos hacia el personal la falta de atención hacia el personal los accesos que merecen los que se esfuerzan, mas capacitaciones, competitividad en el mercado nacional, aspecto económico.

Encuesta 227

1. Lo único en especial son los cultos.
2. Cambio de los jefes, mejorar el tratamiento de su personal, organizar los jefes, mejorar en limpieza de planta.

Encuesta 228

1. Coordinar con los jefes para trabajar bien.
2. Justos y con ganas de trabajar.

Encuesta 229

1. Es un lugar de valores en la cual marca la diferencia de cualquier empresa.
2. Más solidaridad mejor sueldo.

Encuesta 230

1. Es un lugar donde todo es divertido, si hay momentos para diversión.
2. Cambio de gerencia, mejor trato al personal, que den buenos desayunos, almuerzo y cena, que todos den lo mejor para el trabajo.

Encuesta 231

1. Hacer lo cultos, los diezmos.
2. Un buen trato de parte de gerencia, semana de oración enfoque espiritual, aumento de sueldo, un mejor trato al personal, algunos incentivos para los trabajadores.

Encuesta 232

1. Hacemos el culto todos los trabajadores la unidad entre trabajadores hay seguridad en el ambiente.
2. Que seamos escuchados, que nuestras ideas también se tomen en cuenta, que haya semana de oración al menos una vez por mes, mejor trato.

Encuesta 233

1. Es un lugar 100% saludable, es un lugar seguro, es un lugar de cultura.
2. Cambio de dirigencia funcionarios, mejor trato hacia el empleador.

Encuesta 234

1. Trabajamos con alegría por el trato que nos dan, siento que soy importante para esta empresa.
2. Siempre siendo como estamos haciendo y gracias por darnos trabajo seguimos confiando en Dios.