

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**LA INFLUENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL CLIMA
LABORAL EN LA INCIDENCIA DE CONFLICTOS: EL CASO DE
UNA PLANTA INDUSTRIAL DENTRO DE UNA EMPRESA
PERUANA DE CONSUMO MASIVO**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

AGUILAR VELA, Juan Daniel

20080818

Tesis asesorada por: Mgtr. Mónica Bonifaz Chirinos

Lima, 15 de enero de 2018

La tesis

**LA INFLUENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL EN LA
INCIDENCIA DE CONFLICTOS: EL CASO DE UNA PLANTA INDUSTRIAL
DENTRO DE UNA EMPRESA PERUANA DE CONSUMO MASIVO**

ha sido aprobada

Presidente de Jurado

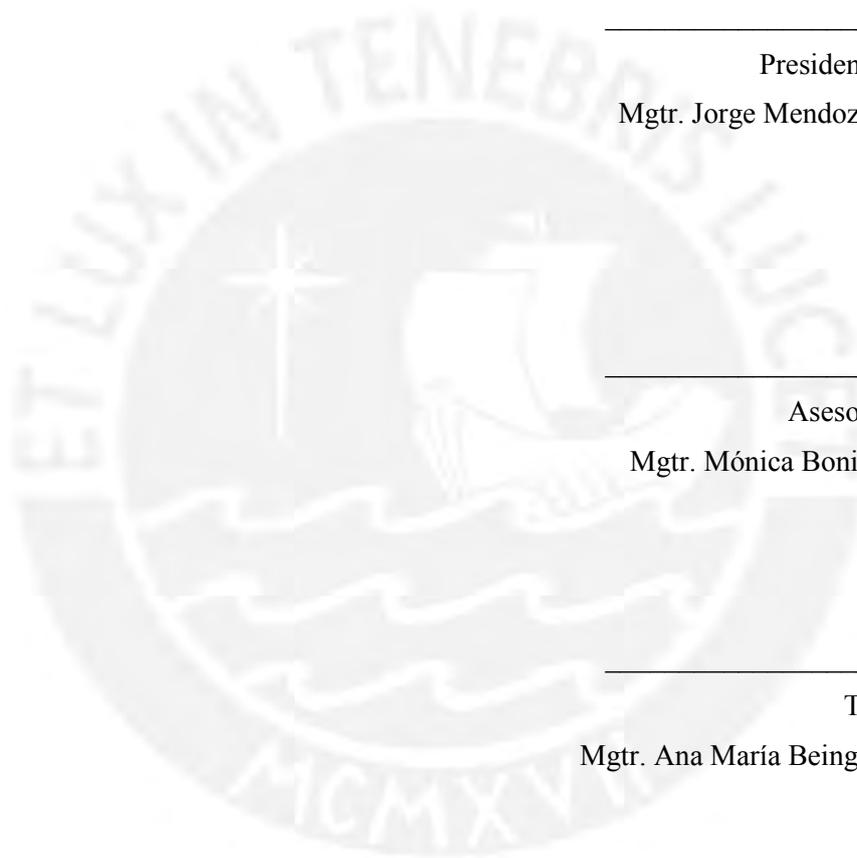
Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Asesor de la Tesis

Mgtr. Mónica Bonifaz Chirinos

Tercer jurado

Mgtr. Ana María Beingolea Chavez



La presente tesis está dedicada a mis padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y por ser mi motivo para continuar mejorando; a Stephany, por su apoyo y motivación constante para ayudarme a ser una mejor persona; a mis maestros, en especial a la profesora Mónica Bonifaz por todo su apoyo y comprensión a lo largo de esta etapa; a Alicorp por ser más que una empresa para mí; a mis grandes amigos, a Lucas y Russo, y a todas esas personas que a pesar de las dificultades creyeron en mí.

Juan Daniel Aguilar Vela



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO	3
1. Antecedentes y definición del problema de investigación.....	3
1.1. Definición del problema de investigación.....	3
1.2. Preguntas y objetivos de investigación.....	4
1.3. Justificación y viabilidad.....	5
2. Análisis del contexto	6
2.1. La situación económica – laboral en América Latina	6
2.2. La situación laboral y la conflictividad en el Perú	8
3. Alicorp S.A.A.: gestión de relaciones laborales y presencia de conflictos.....	11
3.1. Estructura organizativa de Alicorp S.A.A y sus plantas industriales.	13
3.2. Las plantas de Alicorp: medición del clima laboral y la presencia de conflictos.....	18
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO.....	22
1. Los recursos humanos y los modelos de gestión	22
1.1. El modelo estratégico de la administración de recursos humanos según Robbins y DeCenzo	23
1.2. La administración de los recursos humanos según Mondy	24
1.3. La administración estratégica de los recursos humanos según Chiavenato.....	25
1.4. El modelo de gestión integrado: El modelo de Longo	27
1.5. Los factores de mantenimiento en los sistemas de gestión de recursos humanos	29
2. Las relaciones laborales, los conflictos y el clima laboral.....	31
2.1. El rol de las relaciones laborales y los conflictos laborales.....	31
2.2. La definición del clima laboral.....	33
2.3. La medición del clima laboral	34
3. Delimitación de las variables de estudio	38
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO	40
1. Definición del diseño metodológico.....	40
2. Las variables de estudio.....	42
3. Unidades de análisis y técnicas de recolección de datos	44

3.1. La entrevista semi-estructurada.....	45
3.2. Encuesta a trabajadores obreros: definición y limitaciones de la muestra	46
4. Procesamiento y sistematización de la información	47
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
1. El marco analítico de la investigación y el trabajo de campo.....	49
2. Sistematización y análisis de las entrevistas: posición y percepción de la línea gerencial de la planta en observación.....	50
3. Sistematización y análisis de las encuestas: La percepción de los trabajadores.....	61
4. Análisis de los resultados obtenidos de ambas unidades de observación	66
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS	74
ANEXOS	78
ANEXO A: Detalle de resultados históricos GPTW por planta	78
ANEXO B: Detalle de diferencias por dimensión y variable sobre resultados históricos de GPTW	79
ANEXO C: Ficha técnica de entrevistas director de relaciones laborales corporativo, gerente de producción y jefe de producción	80
ANEXO D: Entrevistas semi estructuradas dirigidas al jefe de producción, gerente de producción y director de relaciones laborales corporativo.....	82
ANEXO E: Encuesta dirigida al personal obrero de la planta de COPSA.....	84
ANEXO F: Segmentación del personal en plantas por género y edad	89
ANEXO G: Matriz de comparación de entrevistas.....	90



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Participación de mercado de Alicorp según categorías de productos	12
Tabla 2: Relación de plantas industriales de Alicorp S.A.A. y número de trabajadores obreros por cada una.....	17
Tabla 3: Registro de resultados de clima laboral según modelo Great Place To Work	21
Tabla 4: Comparación de resultados de clima laboral 2015 y conflictos laborales formalizados.....	21
Tabla 5: Definición de los factores de clima laboral según el modelo de Gomez y Vicario (2010)	36
Tabla 6: elementos del clima laboral según el modelo de Great Place To Work.....	38
Tabla 7: Aspectos de investigación de las entrevistas según actor	46
Tabla 8: Matriz de objetivos de las entrevista según pregunta evaluada	51
Tabla 9: Detalle de funciones y niveles de incidencia por actor entrevistado.....	52
Tabla 10: Estrategias para la gestión de las personas.....	52
Tabla 11: Elementos más valorados por el personal	53
Tabla 12: Elementos destacables dentro de COPSA.....	54
Tabla 13: Impacto de los elementos favorables dentro de COPSA.....	55
Tabla 14: Motivo de conflictos (presencia y ausencia).....	56
Tabla 15: Influencia de los elementos del clima sobre la presencia/ausencia de conflictos	57
Tabla 16: Acciones para preservar / fomentar las fortalezas de la planta	58
Tabla 17: Coordinación dentro de la organización	59
Tabla 18: Resumen de resultados según actor y aspecto abordado.....	60
Tabla 19: Resultados de encuestas a trabajadores obreros según grado de satisfacción	62
Tabla 20: Resultados de encuestas segmentadas por sexo y edad – hombres.....	63
Tabla 21: Resultados de encuestas segmentadas por sexo y edad – mujeres.....	63
Tabla 22: Elementos mejor valorados por el personal según resultados de encuesta	64
Tabla 23: Elementos más destacables según edad y género	65
Tabla 24: Elementos más destacables consolidado.....	65
Tabla 25: Satisfacción respecto a la resolución de conflictos	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del PBI Latinoamérica.....	7
Figura 2: Registro histórico de huelgas en el Perú.....	8
Figura 3: Registro histórico del número de trabajadores comprendidos en huelgas en el Perú	9
Figura 4: Registro histórico del número de horas hombre perdidas por huelgas en el Perú	9
Figura 5: Organigrama de Alicorp S.A.A.	13
Figura 6: Organigrama de la VP Corporativa de Supply Chain.....	14
Figura 7: Organigrama de la VP de Recursos Humanos Corporativo.....	15
Figura 8: Organigrama de las posiciones dentro de las plantas industriales	16
Figura 9: Distribución de plantas en el predio central de Alicorp S.A.A.....	18
Figura 10: Registro de conflictos formalizados por planta del predio central de Alicorp S.A.A 2015	19
Figura 11: Mapa de sindicalización de trabajadores de las plantas industriales dentro del predio central de Alicorp S.A.A.....	20
Figura 12: Modelo estratégico de administración de recursos humanos según Robins y DeCenzo (2009).....	23
Figura 13: Modelo de administración de recursos humanos según Mondy (2010).....	24
Figura 14: Modelo de administración de recursos humanos según Chiavenato.....	26
Figura 15: Modelo de gestión integral de recursos humanos según Longo (2004).....	28
Figura 16: Evolución de los conflictos según la presidencia del consejo de ministros.....	33
Figura 17: Modelo de clima laboral según Gomez y Vicario (2010).....	35
Figura 18: Modelo de clima laboral según Great Place To Work.....	37
Figura 19: Diseño metodológico de la investigación	40
Figura 20: Consolidado de resultados de clima laboral según modelo de Great Place To Work	43
Figura 21: Elementos destacables según resultados comparados entre COPSA y el promedio de plantas consideradas	44
Figura 22: Unidades de análisis definidas dentro del caso de estudio	44
Figura 23: Herramientas de investigación por aplicar a las unidades de análisis	45
Figura 24: Escala de satisfacción para las encuestas al personal obrero	47
Figura 25: Distribución del personal de Copsa y de la muestra según género y edad	47
Figura 26: Marco analítico de la investigación	49
Figura 27: Proceso de obtención de hallazgos y resultados	50
Figura 28: Valoración de las opciones de respuesta dentro de la encuesta a trabajadores obreros	62
Figura 29: Comparación de resultados de entrevistas y encuestas.....	67

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se desarrolló con el fin de explorar la posible relación entre los elementos del clima laboral y el surgimiento de conflictos, tomando como metodología el estudio de caso a partir del fenómeno identificado al interior de una empresa peruana de consumo masivo, donde dentro de un conjunto de sus plantas industriales que comparten espacio geográfico y lineamientos corporativos de funcionamiento, una de ellas registraba un indicador de clima laboral favorable y a su vez ausencia de conflictos laborales.

Este estudio ingresa a la empresa Alicorp S.A.A. y toma como sujeto de estudio a su planta industrial denominada COPSA, la cual registra indicadores de clima laboral positivos de acuerdo a la información sistematizada por la propia empresa entre los años 2013 y 2015, y que a su vez no registra conflictos ni reclamos formalizados por parte de sus trabajadores, lo cual significó la base para establecer el marco de investigación de este estudio que tiene como objetivo principal responder a la siguiente pregunta: Dadas las características organizativas comunes a las plantas del Predio Central de Alicorp, y dados los registros de clima laboral y conflictos entre ellas ¿De qué manera algunos de los elementos del clima laboral pueden influir en la ausencia de conflictos laborales dentro de la planta de COPSA?

A fin de responder a esta interrogante, se ha definido un marco de referencia a partir del modelo de gestión integrada propuesto por Longo (2004) que establece mediante su subsistema de relaciones humanas y sociales, el acercamiento necesario a las variables clima laboral y relaciones laborales, y su relación con los conflictos. Cada una de estas variables ha sido posteriormente desarrollada a fin de llegar hasta los elementos fundamentales de cada una y explorar las posibles relaciones entre ellos.

Este estudio posee una naturaleza exploratoria y ha sido desarrollado bajo un enfoque mixto (cuali-cuanti), ya que hará uso de herramientas e información cualitativa y cuantitativa, dentro de las cuales destaca el uso de entrevistas y encuestas para el levantamiento y posterior contraste de la información.

Finalmente, tras realizar el trabajo en campo se revisarán los hallazgos, donde se habrá de encontrar que los elementos más valorados por los actores abordados frente a los conflictos son la comunicación, el respeto y la confianza que constituyen elementos del clima laboral, respondiendo así a la pregunta de investigación planteada.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio denominado “La influencia de los elementos del clima laboral en la incidencia de conflictos: El caso de una planta industrial dentro de una empresa peruana de consumo masivo” está dirigido a explorar la influencia de los elementos de la variable clima laboral en la incidencia de conflictos laborales dentro del caso de estudio escogido, tomando como punto de partida los resultados del indicador de clima laboral que la organización seleccionada ha medido entre sus trabajadores obreros durante los años 2013, 2014 y 2015, y los registros de reclamos laborales presentados dentro de sus plantas industriales, enfocando el estudio en una de ellas donde estos elementos han demostrado un comportamiento distinto al resto de sus plantas colindantes.

La organización escogida para llevar a cabo el presente estudio fue la empresa peruana de consumo masivo Alicorp S.A.A, donde se realizó el recojo de información acerca de sus resultados de clima laboral y los registros de sus conflictos, con los cuales se identificó que una de sus plantas, que corresponde al nombre de COPSA, presentaba una realidad distinta al resto de plantas con las cuales comparte lineamientos corporativos de gestión y cercanía geográfica, ya que esta registraba indicadores positivos de clima laboral y a su vez ausencia de conflictos laborales formalizados. Precisamente, en ella se centró la presente investigación que buscó ser un primer acercamiento exploratorio a este fenómeno.

El estudio desarrollado inicia presentando el marco de la investigación donde se presentan las preguntas de investigación y se definen los objetivos del caso de estudio. Continúa, con el análisis de los antecedentes del caso, económicos y laborales -tomando énfasis en los registros sobre conflictos laborales suscitados en el país- que conformen el contexto a los que las organizaciones deben hacer frente. De esta forma continua hasta llegar al caso de la empresa seleccionada Alicorp S.A.A. y la introducción a sus antecedentes de interés, donde se presentan los registros de conflictos y los resultados de clima laboral entre las plantas industriales que componen su predio principal ubicado en la provincia del Callao. Esto compone el primer capítulo de la presente investigación.

En segundo lugar, se dará paso a la definición del marco de referencia donde se desarrollarán las variables de interés para la investigación. En este sentido, el acercamiento teórico toma como punto de partida el análisis de diferentes propuestas de gestión de recursos humanos, sin embargo, se respalda fundamentalmente en el modelo de gestión integrada propuesto por Longo (2004), quien a través del subsistema de relaciones humanas y sociales establece un marco de relación para las variables clima laboral, relaciones laborales y conflictos laborales. Dicho esto, el desarrollo teórico continuará hasta llegar al análisis del clima laboral y

los elementos que lo componen, para lo cual se empleará el modelo propuesto por Gomez y Vicario (2010) a través de su Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), la cual ayudará a interpretar la relación entre los elementos que componen el modelo de evaluación Great Place To Work que constituyen una de las bases de este trabajo. Esto constituirá el respaldo teórico para establecer el diseño metodológico de la investigación e interpretar los hallazgos del caso.

Tras presentar el contexto y las características del caso de estudio, se continuará con el planteamiento del diseño metodológico. En primer lugar, este estudio es del tipo exploratorio con un enfoque mixto (cuali-cuanti), dado que trabajara con información y herramientas cualitativas (fuentes primarias y secundarias), así como con herramientas cuantitativas (como la encuesta), cada una de las cuales servirá para recoger información de los actores tomados en consideración dentro del caso y tomando en consideración la viabilidad brindada por la empresa. Tras concluir con la construcción de las herramientas, se procederá la recolección y sistematización de la información con lo cual, concluido esto se dará pase a la etapa de análisis para finalmente obtener los resultados de la investigación.

Una vez definidas las herramientas de investigación, el estudio continuará con la aplicación en campo y la revisión de los resultados obtenidos, donde se habrá de encontrar que entre los elementos más valorados por los representantes de la organización y la muestra de trabajadores evaluada, la comunicación, el respeto y la confianza que constituyen elementos del clima laboral influirían en la incidencia de conflictos al interior del caso de estudio, lo cual respondería a la pregunta de investigación definida para esta investigación. Finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones sobre el estudio con las cuales se dará fin al presente trabajo.

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO

El presente capítulo incluye las siguientes secciones de la investigación: en primer lugar, una introducción a los antecedentes del caso de estudio, los cuales permiten definir el problema de investigación, las preguntas y objetivos de la investigación que el presente trabajo busca cumplir. En segundo lugar se profundiza en la presentación de los antecedentes del caso de estudio a fin de analizar el marco contextual sobre el que se desenvuelve la presente investigación mediante la recopilación de indicadores sobre conflictos laborales dentro de la realidad peruana de los años 2013 - 2015. Finalmente, se procede a la presentación de la organización seleccionada como caso de estudio, así como sus antecedentes particulares y principales características que permitan esclarecer el problema de investigación.

1. Antecedentes y definición del problema de investigación

A finales del año 2015, la desaceleración económica que atravesaba América Latina imponía grandes retos a los países de la región, quienes veían sus indicadores de bienestar social afectados por esta tendencia global (OIT, 2015); frente a este panorama, el Perú no fue ajeno a ello, reportando un crecimiento inferior al de años previos (post crisis financiera). Esta situación afectó sus indicadores de bienestar social e influyó de alguna manera en la conflictividad laboral reportada por las principales organizaciones del país (Mintra, 2015).

Precisamente, uno de los principales aspectos abordados por la presente investigación es el de la conflictividad laboral, donde dentro del periodo de estudio (2013.- 2015) el Perú registra una serie de hechos que ratifican la existencia de conflictos laborales entre trabajadores y empleadores que desencadenaron en huelgas y horas de trabajo perdidas, que finalmente afectan el bienestar de las personas y las organizaciones. Precisamente, muchas organizaciones en el Perú reflejan esta situación de tensión frente a sus propios trabajadores, en ese sentido, el presente trabajo busca explorar la situación que sucede al interior de una de ellas donde este fenómeno presenta una realidad particular (Mintra, 2015).

La empresa seleccionada para el presente trabajo es Alicorp S.A.A., empresa peruana de consumo masivo con gran influencia dentro del mercado peruano por el diverso portafolio de productos que ofrece (Alicorp, 2016), cuya estructura presenta una situación particular en torno a sus plantas industriales y el comportamiento de sus trabajadores frente a los conflictos laborales que en ellas se presentan.

1.1. Definición del problema de investigación

Alicorp S.A.A. posee un amplio portafolio de productos dentro del mercado peruano e internacional, cuya responsabilidad de producción recae sobre sus plantas industriales, cada una

de las cuales se encuentra conformada por trabajadores operarios y posiciones de mando asignadas por la organización cuya gestión recae sobre las áreas de Supply Chain y Recursos Humanos que funcionan a través de un modelo de gobierno corporativo que garantice que, sin importar el país o área, todas las acciones se encuentren alineadas a los lineamientos corporativos (Alicorp, 2017). La particularidad identificada en la presente investigación reside en que dentro de todas las plantas industriales ubicadas en el predio principal de la empresa, todas ellas, a excepción de una, registran conflictos laborales que se han formalizado en reclamos/demandas y en la constitución de gremios sindicales; esto cobra mayor interés cuando se contrasta esta situación con los resultados de las mediciones de clima laboral que la propia organización desarrolla de la mano de la empresa Great Place To Work, donde destaca que de este mismo grupo de plantas que conforman su predio principal, la que lidera el puntaje es justamente aquella donde no se registran los fenómenos de conflictividad laboral antes descritos. Resulta relevante observar que del grupo de plantas industriales que comparten mismas condiciones corporativas y misma ubicación geográfica, haya una planta que se diferencia por no poseer conflictos laborales formalizados, ni gremios sindicales a diferencia del resto de plantas industriales vecinas y que a su vez registra el mejor resultado dentro de la medición de clima laboral que la empresa realiza corporativamente.

Precisamente, son estas particularidades las que han motivado la elección de dicha planta como sujeto de estudio, la cual corresponde al nombre de COPSA y desde la cual se explora el fenómeno descrito en torno a la ausencia de conflictos laborales formales dentro de ella y las mediciones de su clima laboral.

1.2. Preguntas y objetivos de investigación

Para la presente investigación se toman en consideración las características de la planta de COPSA y la realidad de sus conflictos laborales, así como los registros históricos de las mediciones de clima laboral realizadas por la organización al conjunto de plantas geográficamente adyacentes a ella. Dicho esto, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1.2.1. Pregunta general

Dadas las características organizativas comunes a las plantas del Predio Central de Alicorp, y dados los registros de clima laboral y conflictos entre ellas ¿De qué manera algunos de los elementos del clima laboral pueden influir en la ausencia de conflictos laborales dentro de la planta sujeto de estudio?

1.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los elementos del clima laboral en los que COPSA destaca en relación a las otras plantas de Alicorp consideradas?
- Cuáles son los elementos que la gerencia y la jefatura de COPSA destacan en la gestión de sus trabajadores?
- ¿Cuáles son los elementos más valorados por los trabajadores sobre la gestión que realiza la gerencia y la jefatura de COPSA frente a los conflictos?

Cada una de las preguntas de investigación planteadas, deberá encontrar una respuesta al finalizar la presente investigación, dicha respuesta, independientemente de su resultado, deberá cumplir un objetivo. De esta forma, a continuación se detallan los objetivos de la presente investigación:

1.2.3. Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es identificar los principales elementos del clima laboral que podrían estar influenciando la incidencia de conflictos laborales en la planta de COPSA.

1.2.4. Objetivos específicos

- Determinar cuáles son los elementos en los que COPSA destaca frente a las plantas de comparación considerando los datos y registros recopilados.
- Conocer cuáles son los elementos que la gerencia y la jefatura de COPSA destacan dentro de su gestión del personal
- Identificar cuáles son los elementos mejor valorados por los trabajadores respecto a la gestión de la gerencia y la jefatura de COPSA sobre los conflictos laborales que surgen en su planta.

1.3. Justificación y viabilidad

La presente investigación tiene como justificación constituir un aporte de investigación con enfoque de estudio de caso a la relación que podría existir entre algunos de los elementos medidos por la encuesta de clima laboral y la presencia o no de conflictos para próximos acercamientos a la gestión de los recursos humanos dentro del contexto laboral peruano, en específico aquel relacionado a las grandes industrias donde existe un gran número de trabajadores, y donde existe un amplio registro de conflictividad laboral. Si bien el presente trabajo posee un carácter exploratorio, busca establecer un marco de referencia para futuros estudios que permitan profundizar el estudio de las variables que aquí se presentan, con el objetivo de contribuir a mejorar los procesos de gestión sobre los recursos humanos, en línea

con las necesidades de las personas que conforman las organizaciones dentro del país y la sostenibilidad de las mismas.

Vale precisar respecto al factor de viabilidad que se ha contado con la colaboración de la organización en estudio. Sin embargo, existe una limitación en torno al número de trabajadores abordados por las herramientas definidas en este trabajo, y es que a fin de cuidar la integridad y percepción de la herramienta oficial que la empresa aplica anualmente, para fines de la presente investigación solo se podrá acceder al 15% de la población obrera de COPSA, por lo cual, los resultados del estudio no pueden ser extrapolados ni generalizados.

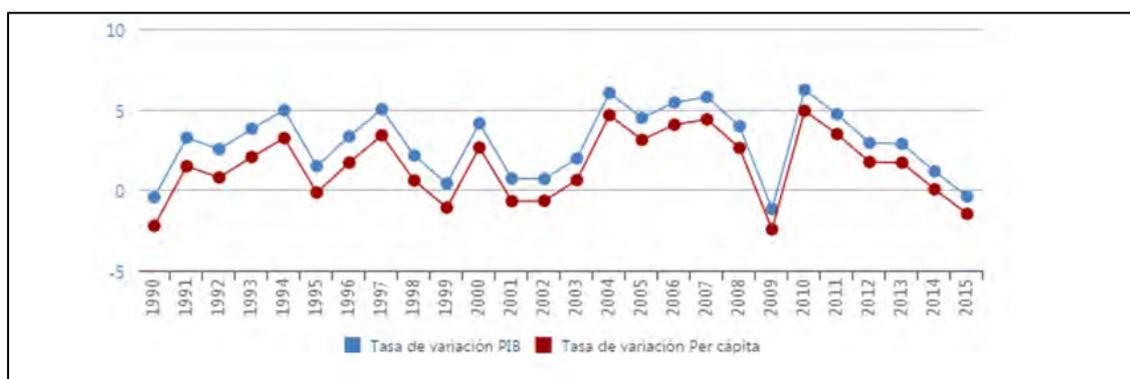
2. Análisis del contexto

2.1. La situación económica – laboral en América Latina

Durante los últimos años el Perú ha experimentado un crecimiento económico positivo dentro de la región, demostrando una evolución favorable de su economía y en el crecimiento de sus sectores productivos, así como también resistiendo los escenarios de crisis internacional y desaceleración que vienen sacudiendo el panorama mundial. De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (2016), al cierre del año 2013, el Perú logró un crecimiento de 5,9% respecto, al año anterior; para el año 2014, este indicador registro un crecimiento de 2.4%; mientras que para el 2015, el PBI del Perú registro una recuperación importante logrando cerrar el año con un 3.3% de crecimiento respecto al 2014. Si bien estos números son inferiores a los registrados en años previos donde el promedio estuvo por encima de los 6 puntos porcentuales, incluyendo el registrado durante la crisis del 2009 (BCRP, 2016), los resultados de este indicador se vuelven significativos y cobran relevancia cuando son comparados con los resultados de la evolución de las economías latinoamericanas en conjunto.

En su informe sobre el Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2015, la Organización Internacional del Trabajo (2015) reseña el difícil contexto económico que se continúa asentando para los países emergentes y en vías de desarrollo, demarcándose principalmente en las economías Latinoamericanas donde se espera una contracción de -0,3% para el año 2015 (OIT, 2015). Al cierre del año, a continuación se pueden observar los indicadores de crecimiento brindados por la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe – CEPAL (2016):

Figura 1: Evolución del PBI Latinoamérica



Fuente: CEPAL (2016)

De acuerdo a la CEPAL (2016), Latinoamérica registró tasas de variación en el PBI de 2,8%, 1,2% y -0,4% para los años 2013, 2014 y 2015, lo cual demuestra que la economía peruana se mantuvo por encima del crecimiento promedio de la región, siendo una buena señal de la resistencia de la misma al panorama de desaceleración dentro de la región. No obstante, más allá de los indicadores económicos favorables para el país, la trascendencia de estos hechos, es decir, del crecimiento económico, se debería hacer tangible al medir el desarrollo y crecimiento de los ciudadanos del país, traduciéndose esto en mejoras relacionadas al acceso a servicios, empleo digno, igualdad de oportunidades y mejores condiciones de vida para ellos, lo cual implica un gran espectro de variables de naturaleza educativa, alimentaria, laboral, de salud, entre otras relacionadas al bienestar de los mismos. Dentro de este espectro de elementos que determinan la vida de los individuos, la presente investigación se desarrollara específicamente dentro de aquel relacionado a las condiciones de trabajo, el clima laboral y la conflictividad laboral, recogiendo, en primera instancia, el contexto actual de las organizaciones en base a estos factores.

Ante todo, es necesario identificar la tendencia dentro del componente trabajo a nivel Latinoamérica, donde como se mencionó, se evidencia una caída progresiva en los índices de crecimiento y la desaceleración de las economías. De acuerdo a la OIT (2015), la desaceleración a la que se enfrenta la región significaría mayores retos tanto económicos como laborales a los que significó la crisis financiera del 2008-2009, la cual se percibe a nivel económico en la caída de indicadores como los términos de intercambio, precio de los metales y exportaciones, así como en la valoración de los commodities; mientras que en el plano laboral, solo en la comparación de la tasa de desocupación del tercer trimestre del 2015 frente al mismo trimestre del 2014, se evidencia un crecimiento de 0,5%, lo cual significa un incremento de 1,7 millones de desocupados en la región (OIT, 2015). Considerando las características de los países Latinoamericanos, cuyas economías, en su mayoría, se encuentran en proceso de desarrollo, la

desaceleración económica afecta directamente el bienestar laboral y económico de las personas, ya que impone un panorama de crecimiento cada vez menor a las organizaciones que aquí se desenvuelven y por ende afecta su capacidad de mejorar las condiciones de las personas que las componen. Dicho esto, es preciso ingresar a la realidad peruana, donde los retos laborales para el conjunto de organizaciones que aquí se desempeñan giran en torno a la sostenibilidad de sus actividades a fin de no perder el paso en este complejo contexto.

2.2. La situación laboral y la conflictividad en el Perú

En lo que respecta a la conflictividad laboral dentro del país, de acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015) en el reporte “Huelgas en el Perú – 2015”, se evidencia que hasta el año 2014, hubo una tendencia creciente respecto al número de huelgas registradas por la institución, lo cual se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 2: Registro histórico de huelgas en el Perú



Fuente: Mintra (2015)

Si bien el año 2014 registra solo una huelga más que el 2013, este indicador solo mide el número de incidentes calificados como huelga, por lo que al observar el detalle de las mismas dentro del informe del Mintra respecto al año 2014, este señala que el número de trabajadores comprendidos en las mismas creció en un 52% en relación al 2013, ya que de un total de 26,736 comprendidos durante el 2013 se pasó a considerar un total de 40,681 trabajadores involucrados durante el 2014. No obstante, dicho informe también denota que al cierre del año 2015, el número de huelgas registradas se redujo a menos de la mitad respecto al 2014, sin embargo, a pesar de que el número de huelgas se haya reducido drásticamente, el número de trabajadores involucrados en las mismas no lo hizo, manteniéndose por encima del tope registrado durante el año anterior, tal cual se puede ver en el siguiente gráfico:

Figura 3: Registro histórico del número de trabajadores comprendidos en huelgas en el Perú



Fuente: Mintra (2015)

Esta información cobra relevancia cuando se materializa el tiempo dedicado por los trabajadores al proceso de huelga, ya que representa tiempo que ellos han dejado de ser productivos para sus organizaciones y, por ende, estas últimas han visto sus operaciones disminuidas. De acuerdo al Mintra (2015), al cierre del 2015 se registraron 1'925,632 horas hombre perdidas por procesos de huelga, lo cual si bien es inferior al 2014, se mantiene por encima del 2013 como se puede ver a continuación:

Figura 4: Registro histórico del número de horas hombre perdidas por huelgas en el Perú



Fuente: Mintra (2015)

Precisamente, este indicador viene influenciado por el mayor número de trabajadores involucrados en los procesos de huelga registrados, sobre lo cual se puede señalar que considerando el menor número de huelgas registradas, se denota una mayor participación de trabajadores en cada uno de estos procesos.

Por otra parte, respecto a los motivos que han conllevado a la ejecución de estas huelgas, el Mintra presenta en sus informes sobre huelgas 2014 y 2015, el detalle de las mismas. De acuerdo al informe sobre huelgas 2014, se menciona que las principales causas para la ejecución de huelgas como medio de presión, destaca la solución al pliego de reclamos por Negociación Colectiva (48%), seguida del incumplimiento de normas legales y/o convencionales (43%) –esto relacionado al cumplimiento de normas en materia de Salud, pago de remuneraciones, gratificaciones, etc. –, y finalmente se señala la incidencia de amenazas de despido, cambios en las modalidades de contratación e incidencias políticas en el entorno de los negocios (9%) (Mintra, 2014). Respecto al 2015, el informe sobre huelgas 2015 detalla que estas causas han prevalecido como principales motivos para la ejecución de las mismas, sin embargo, refiere que el número de incidentes reportados se redujo respecto al año anterior. En ambos casos vale precisar que de acuerdo al Mintra (2015) la principal causa por la cual el cierre de la negociación colectiva puede llegar a generar una huelga como medio de presión responde a diferencias en cuanto a propuestas remunerativas entre los sindicatos y las organizaciones a las que pertenecen.

La huelga es la forma más clara y evidenciable que un conflicto de origen laboral puede llegar a tomar, dado que evidencia claramente un reclamo (o conjunto de ellos) por atender y suele incidir directamente en las operaciones regulares de las organizaciones mediante la pérdida de horas hombre, así mismo, puede afectar negativamente la reputación de la organización mediante la promoción mediática de la misma, lo que hace aún más evidenciable la incidencia de esta. Sin embargo, no todos los conflictos de índole laboral que se presentan dentro de las organizaciones escalan al nivel de un huelga, ya que estos pueden surgir desde el momento en que se originan diferencias de intereses entre las partes involucradas (trabajador y empleador), y todos ellos se deben tomar en consideración con igual importancia, ya que pueden deteriorar las relaciones laborales al interior de la organización. Para efectos del presente trabajo los conflictos laborales que se tomarán en consideración, serán aquellos de carácter formal, es decir, aquellos que han sido formalizados mediante organizaciones sindicales o los reportados ante la entidad laboral competente y cuya resolución escala el contexto interno de la organización (Mintra, 2012) Precisamente, con respecto a las instituciones laborales que norman y fiscalizan los procesos laborales al interior de las organizaciones, a inicios del 2013 se registra un hito importante al respecto.

Hasta finales del año 2012 el Mintra era el responsable de ejecutar todas las actividades necesarias para el control de los procesos laborales al interior de las organizaciones, sin embargo, con el fin de especializar y fortalecer la tarea de fiscalización laboral, a inicios del 2013 el Poder Ejecutivo finalmente aprobó la creación de la Superintendencia Nacional de

Fiscalización Laboral, la SUNAFIL. Como lo señala la Ley N° 29981 que le dio origen, este organismo adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es responsable de promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico social, laboral y el de seguridad y salud en el trabajo; para lo cual se le confirió autonomía en la realización de sus funciones y una estructura organizacional propia (SUNAFIL, 2013). Como bien lo menciona la visión de esta institución, ella busca consolidarse como aquel organismo público que contribuya a tomar conciencia sobre el cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales, contribuyendo a la mejora del clima laboral y por ende al desarrollo del País (SUNAFIL, 2015).

Como se mencionó, la constitución de la SUNAFIL se produjo con el fin de buscar una mayor eficiencia en los procesos de inspección y fiscalizadores sobre las relaciones laborales en las organizaciones del país, lo cual definió un escenario más retador y de cuidado para las organizaciones del medio sobre la gestión de sus conflictos.

El número de huelgas durante los últimos años, la incidencia de trabajadores dentro de las mismas y los tiempos dedicados, la perduración de los motivos por los que estos recurren a ellas, así como la creación de un nuevo órgano fiscalizador en materia laboral, son hechos que ilustran parte del contexto laboral actual que rodea a las organizaciones que se desempeñan en nuestro país, obligando a la necesidad de un adecuado proceso de gestión en las organizaciones de hoy, ya que estas deben velar por la sostenibilidad de sus operaciones, teniendo muy presente la relación con sus trabajadores, pues dependiendo de cómo esta sea llevada, podrá tomar un papel constructivo hacia ese objetivo o convertirse en un obstáculo rumbo a él.

Tomando en consideración el panorama de la conflictividad laboral descrito hasta el momento, la presente investigación busca estudiar una empresa peruana y explorar la situación de sus relaciones laborales desde la perspectiva de una de sus áreas donde ocurre un fenómeno de interés en cuanto al comportamiento de los conflictos laborales que en ella se suscitan. La empresa en cuestión es Alicorp S.A.A. y se tratará sobre ella a continuación.

3. Alicorp S.A.A.: gestión de relaciones laborales y presencia de conflictos

Alicorp S.A.A., es una empresa industrial peruana del sector de consumo masivo y cuidado del hogar, cuyas líneas de producción están enfocadas en bienes de consumo humano, productos industriales y lavandería, principalmente. La empresa posee con participación en Perú y en otros 5 países de la región, así mismo sus productos llegan a más de 23 países del mundo (Alicorp, 2015). En el Perú cuenta con más de 3,000 trabajadores a nivel nacional, entre personal Empleado y Obrero. Dentro de sus resultados, al cierre del 2014, la Empresa registró ventas superiores a los 3,000 millones de soles, de acuerdo a los registros de su Memoria Anual 2014 (Alicorp, 2015), no obstante sufrió una abrupta caída en los resultados de sus utilidades

netas producto de factores como el tipo de cambio, decisiones de inversión en instrumentos financieros y las mayores inversiones realizadas por la organización por crecimiento inorgánico. Al cierre del año 2015, las ventas registradas por la compañía superaron los 3,900 millones de soles de acuerdo a su Estado de Resultados 2015 (Alicorp, 2016), lo cual vino acompañado de una recuperación en su utilidad neta producto de la restructuración de su deuda principalmente y la mejor gestión sobre instrumentos financieros.

De acuerdo a la información disponible, el desempeño de sus operaciones se dio de forma positiva durante el año 2015, pues la empresa logro mantener sus altos niveles de participación dentro de las diversas categorías con las que participa en el mercado peruano, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla extraída de su Memoria 2015 (Alicorp,2016):

Tabla 1: Participación de mercado de Alicorp según categorías de productos

Participación de mercado Alicorp en las categorías (%):	VOLUMEN			VALOR		
	2014	2015	Dfcia. pp.	2014	2015	Dfcia. pp.
Oleaginosos						
Aceites Domésticos *	50.2	51.9	+1.7	53.3	55.5	+2.2
Margarinas Domésticas	63.7	65.7	+2.0	59.5	62.5	+3.0
Lavandería						
Detergentes	55.7	58.5	+2.8	54.7	58.0	+3.3
Jabón de Lavar	78.5	80.9	+2.4	80.5	83.9	+3.4
Suavizantes	10.8	17.1	+6.3	10.9	17.1	+6.2
Farináceos						
Fideos	49.8	50.1	+0.3	53.8	54.0	+0.2
Harinas Domésticas	40.8	42.8	+2.0	51.9	54.1	+2.2
Cereales **	nd	79.1	nd	nd	69.1	nd
Salsas						
Mayonesa	96.4	95.2	-1.2	97.1	96.3	-0.8
Ketchup	45.7	44.5	+1.2	nd	nd	nd
Picantes	99.2	99.0	-0.2	99.3	99.2	-0.1
Salsas Rojas	20.6	27.7	+7.1	18.3	25.7	+7.4
Impulso						
Galletas ***	36.2	35.4	-0.8	31.4	31.3	-0.1
Caramelos	nd	3.0	nd	nd	2.8	nd
Chupetes	nd	0.7	nd	nd	0.7	nd
Gomas de mascar	nd	0.4	nd	nd	0.2	nd
Chocolates	0.4	1.2	+0.8	0.2	0.8	+0.6
Panetones ****	9.1	8.8	-0.3	9.6	9.6	0.0
Instantáneos						
Refrescos Instantáneos	53.4	67.8	+14.4	57.8	64.7	+6.9
Gelatina	26.2	28.0	+1.8	30.5	33.2	+2.7
Mazamorra	83.1	81.6	-1.5	82.4	82.5	+0.1

Fuente: Alicorp (2016)

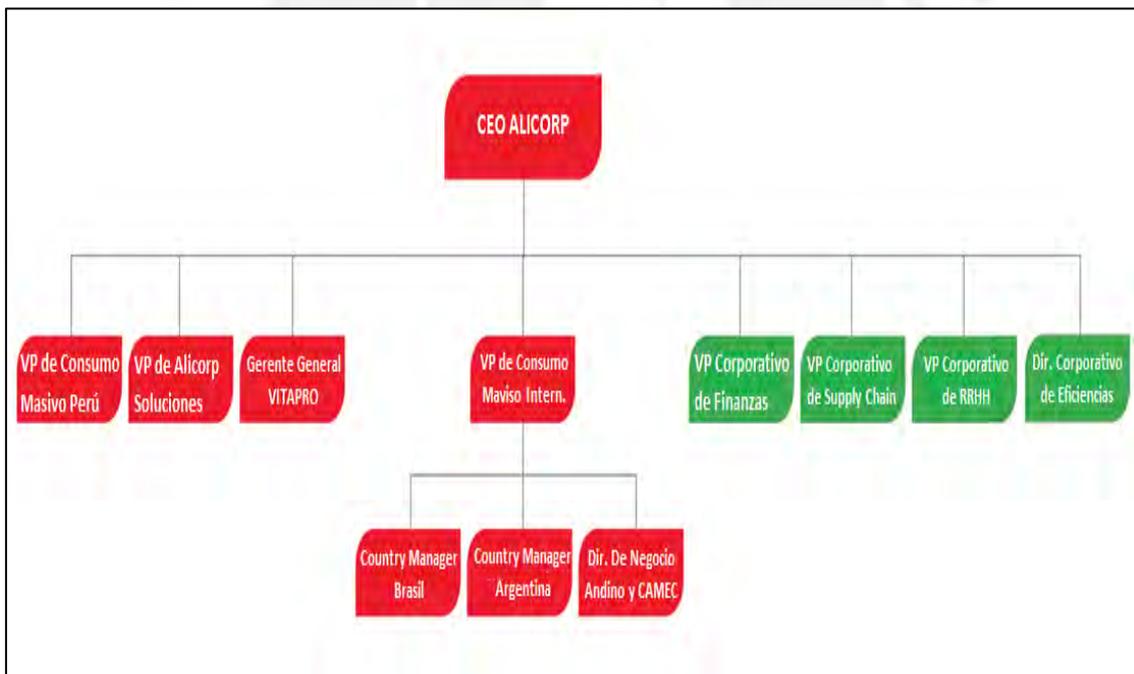
Se puede apreciar la creciente participación de mercado en varias de las categorías donde la empresa desarrolla actividades, que respalda los resultados positivos en sus niveles de

ventas antes mencionados. Precisamente, el éxito en las operaciones comerciales y del proceso de venta en cada uno de estos mercados donde participa la empresa, se encuentra sustentado en la adecuada operación productiva de sus más de 10 plantas industriales a nivel nacional, las cuales tienen la responsabilidad de fabricar eficazmente todos los productos que demanda el mercado. Es entonces que cada una de estas fábricas juega un papel indispensable para el cumplimiento de los objetivos de la organización, en cuya realidad reside el objeto de interés para el presente caso de estudio, pues cada una de estas plantas industriales se encuentra conformada por personas que interactúan entre sí y donde se buscará explorar la naturaleza de sus relaciones. A continuación se profundizará en la estructura de la empresa y de sus plantas industriales.

3.1. Estructura organizativa de Alicorp S.A.A y sus plantas industriales.

Alicorp S.A.A. posee una estructura organizativa dividida mediante Vicepresidencias que reportan directamente a la Gerencia General y de quien reciben sus principales lineamientos, las cuales se pueden dividir por áreas de negocio (rojo) y áreas de soporte (verde) de acuerdo al siguiente organigrama:

Figura 5: Organigrama de Alicorp S.A.A.

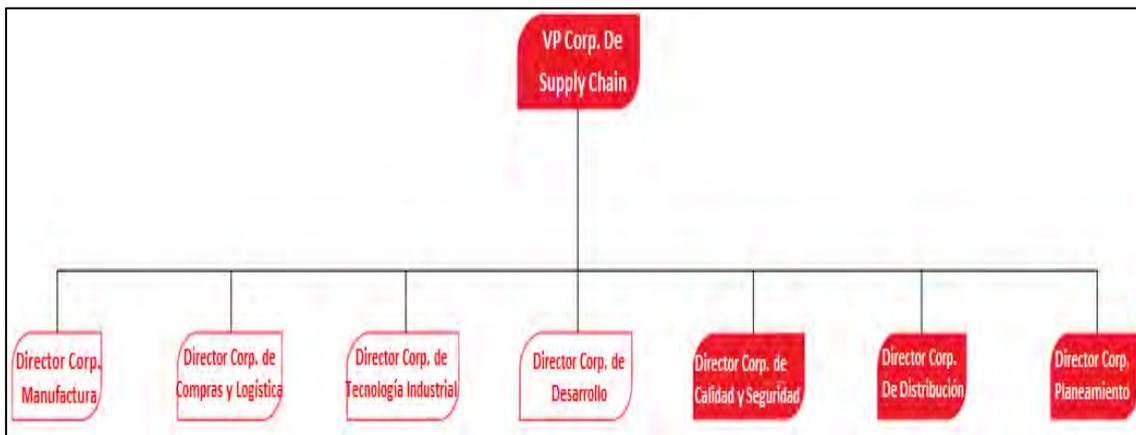


Fuente: Elaboración Propia

El presente estudio contempla el trabajo con las Vicepresidencias de Supply Chain Corporativo y de Recursos Humanos Corporativo, dado su rol en el funcionamiento de cada una de las áreas productivas, llámese plantas industriales, que posee la organización (Alicorp, 2017). En primer lugar, la VP de Supply Chain Corporativo comprende las distintas áreas especialistas

que forman parte de la cadena de producción de los productos que comercializa la empresa: Manufactura, Compras, Tecnología y Desarrollo, Calidad y Seguridad, Distribución y Planeamiento; cada una de estas áreas posee un Director a la cabeza quien recibe los lineamientos corporativos de la vicepresidencia y los lleva a su propia área, tal como se puede ver en el siguiente organigrama:

Figura 6: Organigrama de la VP Corporativa de Supply Chain

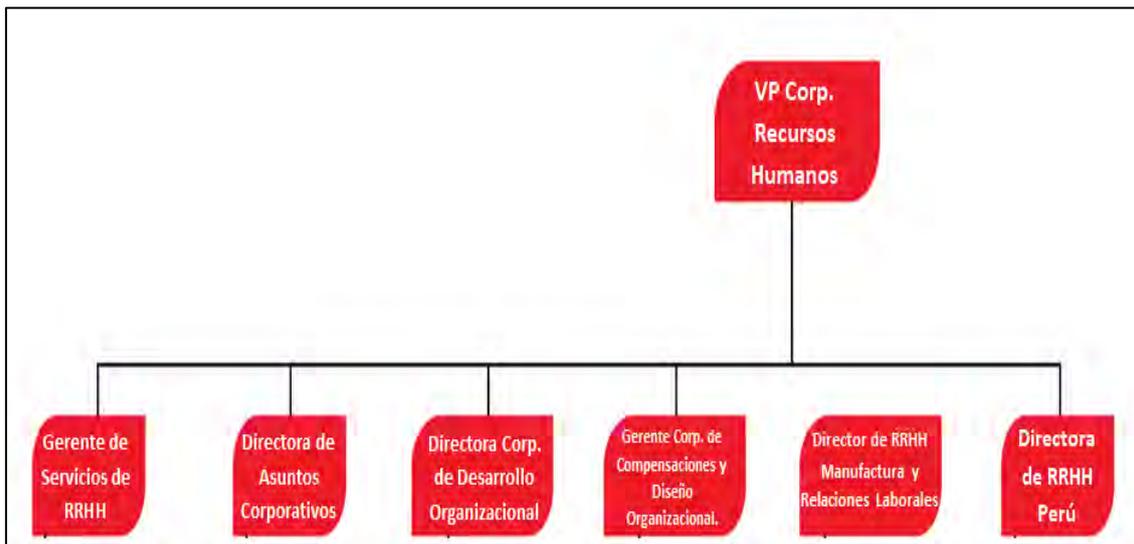


Fuente: Elaboración Propia

El trabajo en curso se enfoca en el área de Manufactura (Producción) por ser aquella que involucra directamente el funcionamiento de las plantas industriales y con ello el rol del personal obrero (operativo) que en ellas se desempeña.

En segundo lugar, la VP de Recursos Humanos se encuentra organizada de forma similar, pues reúne a cada de una de las áreas especialistas en los procesos de gestión de los recursos humanos: Servicios, Capacitación y Selección, Compensaciones, Desarrollo Organizacional y Asuntos Corporativos; mas a su vez contempla dos áreas generalistas responsables de dar soporte al resto de Vicepresidencias las cuales son el área de RRHH Manufactura y Relaciones Laborales, y la de RRHH Perú. Cada una de estas áreas posee un Director o Gerente encabezando la misma, quien de igual forma recibe los lineamientos de la vicepresidencia y se organizan de la siguiente forma:

Figura 7: Organigrama de la VP de Recursos Humanos Corporativo

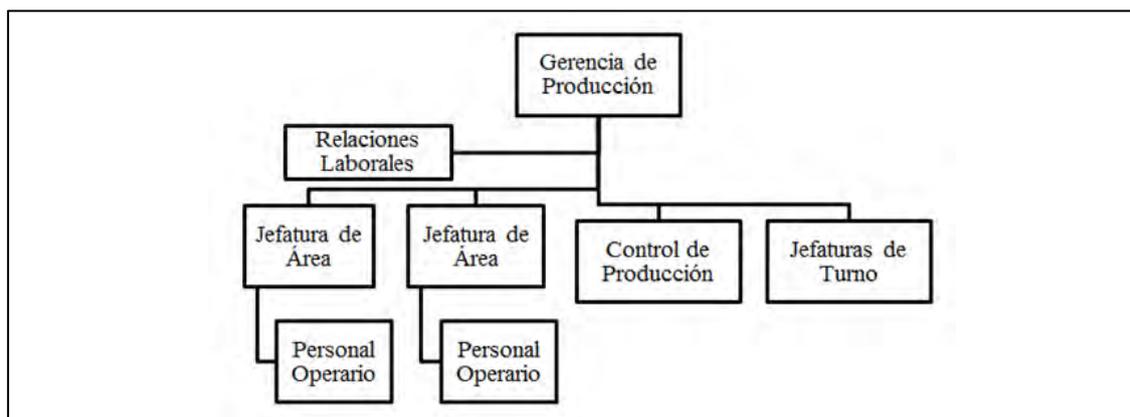


Fuente: Elaboración Propia

Al respecto, el estudio en curso se centrará principalmente en el área de Relaciones Laborales, ya que es esta área generalista de RRHH la responsable de dar soporte a los equipos Gerenciales y Jefaturas de las diferentes plantas industriales en lo que corresponde a la gestión del personal obrero que estas poseen a su cargo. Es importante señalar que los organigramas presentados muestran la estructura corporativa que la organización ha definido para su funcionamiento, tanto en la Vicepresidencia Corporativa de Supply Chain como en la Vicepresidencia de Recursos Humanos Corporativo, las áreas especialistas son las responsables de establecer los lineamientos que el resto de áreas ha de aplicar, como las políticas de compras o las políticas salariales, por ejemplo.

Dicho ello, es necesario ingresar a la realidad de las plantas industriales, partiendo de organización de las mismas; en ese sentido, cada una de las plantas industriales se encuentra estructurada de forma similar tal como se muestra a continuación:

Figura 8: Organigrama de las posiciones dentro de las plantas industriales



Fuente: Elaboración propia

Esta estructura parte de una Gerencia de Producción, responsable de la gestión de la planta, quien reporta directamente al Director Corp. de Manufactura; Jefaturas a cargo de áreas específicas de las plantas; el soporte transversal de RRHH mediante el área generalista de Relaciones Laborales; el personal Obrero que conforma la base laboral de la misma; y las áreas de Control de Producción y Jefaturas de Turno asignadas a determinados horarios de acuerdo a las necesidades de producción.

Como se mencionó, Alicorp S.A.A. se encuentra gestionada mediante lineamientos corporativos que buscan asegurar procesos similares para cada una de sus áreas funcionales o ejecutoras; de esta forma, tenemos que cada área de RRHH establece lineamientos que las Gerencias deben seguir y respetar en la gestión del personal a su cargo, por ejemplo, el área de Compensaciones establece las políticas salariales para toda la organización, el área de Capacitación define los procedimientos para la capacitación del personal, y así sucesivamente. Lo mismo sucede para el caso de las áreas de Supply Chain donde cada Dirección establece los lineamientos respecto a sus procesos y estándares en base a las directrices de la Vicepresidencia. Es entonces que cada planta industrial recibe tanto los lineamientos de la VP de Supply Chain, para el caso de sus funciones operativas referidas a la gestión de los recursos productivos (incluidos la mano de obra, vista desde una perspectiva de presupuesto y costo), así como de la VP de RRHH, para el caso de la gestión de las personas que componen su fuerza laboral; sobre esto último, para el caso del personal obrero en cada una de las plantas industriales, se ha establecido el soporte del área de Relaciones Laborales, quienes tienen la labor de asesorar y acompañar a cada uno de los Gerentes y Jefes en la gestión de sus trabajadores a partir de los lineamientos que RRHH como Vicepresidencia descende sobre ellos. Al respecto, podría suponerse entonces que al existir perspectivas corporativas las realidades de las plantas

industriales deberían ser homogéneas, sin embargo, esto no se refleja en la realidad y sobre ello se tratará más adelante.

Cada planta industrial, cada área de personal, representa un reto particular, por lo que es importante conocerlas más a fondo, ya que a pesar de sus similitudes organizacionales, poseen diferentes realidades, sobre las cuales se ahondará en adelante. En primer lugar, a continuación, se presenta la distribución del personal obrero de acuerdo a cada una de las plantas de producción así como de las sucursales con las que cuenta la compañía:

Tabla 2: Relación de plantas industriales de Alicorp S.A.A. y número de trabajadores obreros por cada una

Áreas/Sedes de Producción	Nº de Trabajadores Obreros	% de Trabajadores Obreros
Sucursal Cusco	13	1%
Sucursal Trujillo	24	1%
Sucursal Chiclayo	25	1%
Sucursal Piura	26	1%
Molino Santa Rosa	50	2%
Instantáneos Lima	75	3%
Molino Faucett	101	4%
Fidería Lima	126	5%
Molino Callao	126	5%
Detergentes	140	6%
Centro de Distribución Central	277	11%
Sidsur Arequipa	352	14%
Galletería Callao	453	19%
COPSA	654	27%
Total	2442	100%

Fuente: Alicorp (2016)

Es importante precisar que la empresa cuenta con sucursales en distintas provincias del país, las cuales están compuestas por un mínimo a de personal obrero (menos de 30 personas), las cuales también se encuentran bajo los lineamientos corporativos de la organización, sin embargo, carecen de la estructura organizativa antes mencionada, ya que no desarrollan actividades productivas, si no que principalmente brindan soporte a los procesos de distribución de productos en sus respectivas geografías. Así mismo, es importante destacar que la mayor parte de las plantas industriales que la empresa posee en la provincia del Callao se encuentran ubicadas en el distrito de Carmen de la Legua Reynoso dentro de su Predio Central de acuerdo a la siguiente distribución:

Figura 9: Distribución de plantas en el predio central de Alicorp S.A.A.



Adaptado de: Alicorp (2016)

Este gráfico permite evidenciar la proximidad física de las áreas que allí residen y su proximidad a las áreas administrativas desde donde se dirige la compañía y que establecen los lineamientos corporativos de la misma. Esta es información relevante ya que como se verá en el siguiente punto a tratar, a pesar de que este grupo de plantas posee características similares, no solo en estructura organizativa, sino también en condiciones físicas y ubicación, los resultados de sus indicadores distan de ser similares entre sí.

Finalmente, tras ingresar a la organización que servirá como caso de estudio para la presente investigación, es importante recordar que el cumplimiento de los planes de producción y el éxito en el abastecimiento de los productos que la empresa provee a sus clientes depende de una coordinada labor entre cada una de las partes involucradas en la gestión de las plantas, donde cualquier interferencia puede poner en riesgo las operaciones de la organización y con esto sus objetivos a cumplir, por lo que el surgimiento de conflictos significa uno de los riesgos que la empresa debe prever y mantener identificado en aras de su sostenibilidad. Sobre esto desarrollaremos el siguiente punto a continuación.

3.2. Las plantas de Alicorp: medición del clima laboral y la presencia de conflictos

Tal como sucede en el contexto peruano actual relacionado a la conflictividad laboral, Alicorp S.A.A no es ajena a ellos, ya que más allá del surgimiento de diferencias y conflictos

cotidianos, existen conflictos laborales que han logrado formalizarse en reclamos y demandas laborales reportadas a los entes de fiscalización competentes que la empresa ha debido resolver en instancias externas a la propia organización como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo o el Poder Judicial mismo.

Como ejemplo de lo mencionado, durante el año 2010 se registró una demanda interpuesta por el Sindicato Nacional de Trabajadores de Alicorp en contra de la empresa que debió escalar hasta el Tribunal Constitucional para ser resuelta finalmente durante el 2011, esta demanda se originó a partir de un reclamo sobre diferencias salariales y finalmente se resolvió en favor de la empresa (Exp. N° 02974-2010-PA/TC). Precisamente, son estos procesos los que significan un riesgo latente para la empresa, pues independientemente de que los resultados puedan resultarle favorables, demuestran la diferencia de pareceres entre ella y parte de sus trabajadores.

Al respecto, en base a la información sobre los conflictos laborales registrados durante el año 2015 a la que se pudo tener acceso, se presenta el siguiente gráfico que resume la presencia de los mismos en cada una de las plantas industriales dentro de su Predio Central, tomando en cuenta los reclamos formalizados a la organización:

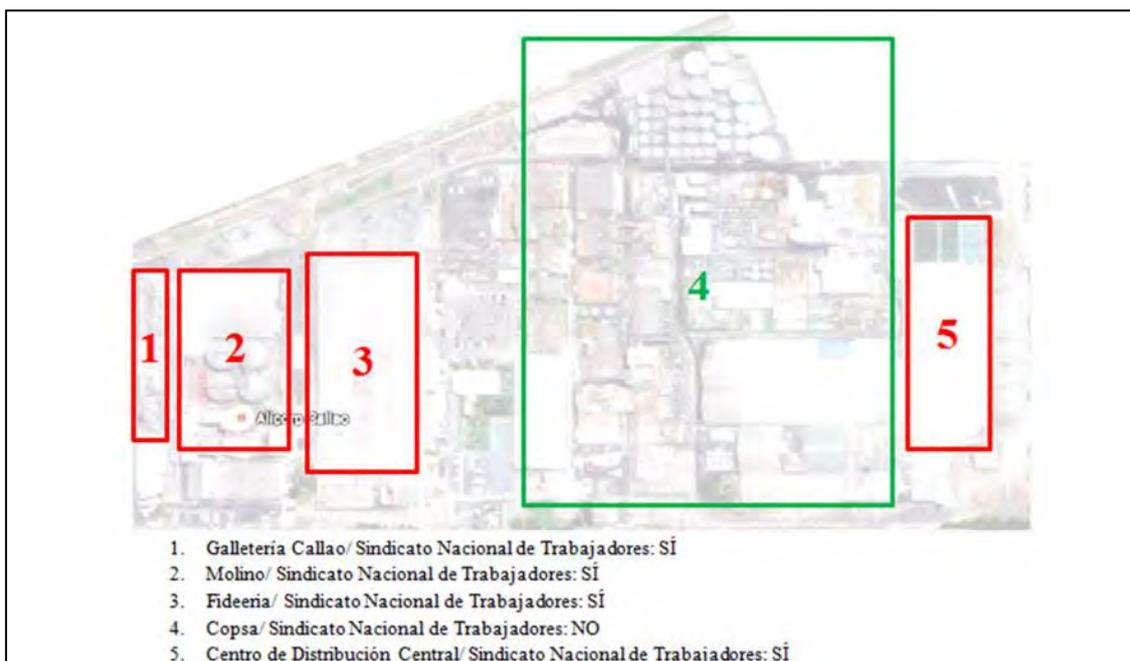
Figura 10: Registro de conflictos formalizados por planta del predio central de Alicorp S.A.A 2015



Fuente: Elaboración propia

Al respecto, ello debe complementarse con el mapa de sindicalización dentro de este conjunto de plantas, pues Alicorp S.A.A. cuenta con un sindicato de trabajadores denominado “Sindicato Nacional de Trabajadores de Alicorp” con más de 200 integrantes en las distintas plantas de la compañía, cuya presencia se puede ver a continuación:

Figura 11: Mapa de sindicalización de trabajadores de las plantas industriales dentro del predio central de Alicorp S.A.A.



Fuente: Elaboración propia

Observando ambas figuras, se puede ver que la incidencia de conflictos formales y la presencia de personal sindicalizado son elementos comunes en 4 de las 5 plantas industriales ubicadas al interior del predio central de la compañía, lo cual tendría sentido considerando que la organización sindical tiene entre sus funciones la canalización de los reclamos de los trabajadores. Sin embargo, salta a la vista la presencia de una planta cuya estadística de conflictos es nula, así como la presencia de organizaciones sindicales latentes en el resto de áreas.

Precisamente, en este escenario destaca la situación dentro de la planta de COPSA, donde no existe registro de conflictos formales ni de la presencia de personal sindicalizado en comparación al resto de plantas colindantes dentro del Predio Central. Tal como se explicó anteriormente, la planta de COPSA constituye el área más grande de la empresa y agrupa la mayor cantidad de personal obrero de la compañía, agrupando aproximadamente el 27% de la población total de trabajadores obreros, dentro de los cuales se identifica una amplia diversidad de personas tanto por grupos de edad, antigüedad, sexo y modalidad de contratación. Sin embargo, existe otro factor adicional a este escenario que agudiza más la diferencia entre esta planta y el resto de plantas vecinas, y es que dentro de las mediciones del indicador de clima laboral que la empresa ha llevado a cabo durante los últimos 3 años mediante el sistema de Great Place To Work, esta planta ha destacado por obtener un indicador de clima superior al resto de plantas al interior del Predio Central, tal como se puede apreciar a continuación:

Tabla 3: Registro de resultados de clima laboral según modelo Great Place To Work

PLANTA	PUNTAJE			DIFERENCIAS 2014-2015
	2013	2014	2015	
COPSA	79	80	70	-10
FIDEERIA	65	64	59	-5
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN CENTRAL	63	59	59	0
MOLINO	61	52	52	-14
GALLETERÍA	68	50	50	-19
PROMEDIO ORGANIZACIÓN	72	70	63	-7

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, a pesar de la caída global de este indicador durante el año 2015, se observa que el indicador de clima de la planta de COPSA ha logrado mantenerse por encima del promedio global de la organización. Dicho indicador refleja el grado de satisfacción de los trabajadores de esta planta con su entorno de trabajo, por lo cual se asumiría que estos estarían más conformes que el resto de trabajadores de las plantas adyacentes.

Tabla 4: Comparación de resultados de clima laboral 2015 y conflictos laborales formalizados

PLANTA	% CLIMA LABORAL 2015	Nº CONFLICTOS LABORALES FORMALIZADOS
COPSA	70	0
FIDEERIA	59	9
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN CENTRAL	59	11
MOLINO	52	15
GALLETERÍA	50	18
PROMEDIO ORGANIZACIÓN	63	53

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de estos fenómenos dentro de la planta de COPSA lleva al presente estudio de campo a concentrarse en ella como sujeto de estudio a fin de comprender y buscar identificar alguna relación entre algunos de los elementos del clima laboral considerados por los trabajadores de la planta de COPSA y los conflictos no registrados en ella, lo cual ha sido planteado previamente el marco de investigación a través de las preguntas y los objetivos del presente trabajo, para lo cual es necesario recurrir a la definición de un marco conceptual de respaldo que contribuya a entender la relación entre estos fenómenos; precisamente el capítulo a continuación tratará a cerca de ello.

CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

El capítulo a continuación tiene como fin establecer el marco conceptual que respaldará el estudio exploratorio para el entendimiento de la posible relación entre las variables de clima laboral, relaciones laborales y conflictos laborales. Para ello se toman como punto de partida algunos de los modelos de gestión de los recursos humanos más extendidos desde donde se decantará hacia el análisis de las variables mencionadas.

1. Los recursos humanos y los modelos de gestión

De acuerdo a Brancato y Juri (2011), las empresas que priorizan sus objetivos financieros, pero no tienen en cuenta el desarrollo de políticas ni la gestión sobre su personal, pueden ver afectado el logro de sus objetivos organizativos. Al respecto, Tovalino (2011) señala que la perspectiva respecto al capital humano debe cambiar desde solo ver a este como un factor de producción inerte, ya que constituyen los únicos recursos vivos e inteligentes dentro de la organización que pueden aportar a través de toda su riqueza individual (conocimientos y capacidades), sobre lo cual, Collins y Clark (2003) señalan que la interiorización de prácticas de recursos humanos en las organizaciones es el principal medio por el cual estas pueden influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de sus trabajadores, y mediante esto influir en los resultados de la propia organización. Como también indican Werther y Davis (2000), la importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda la organización, pues son los hombres y las mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

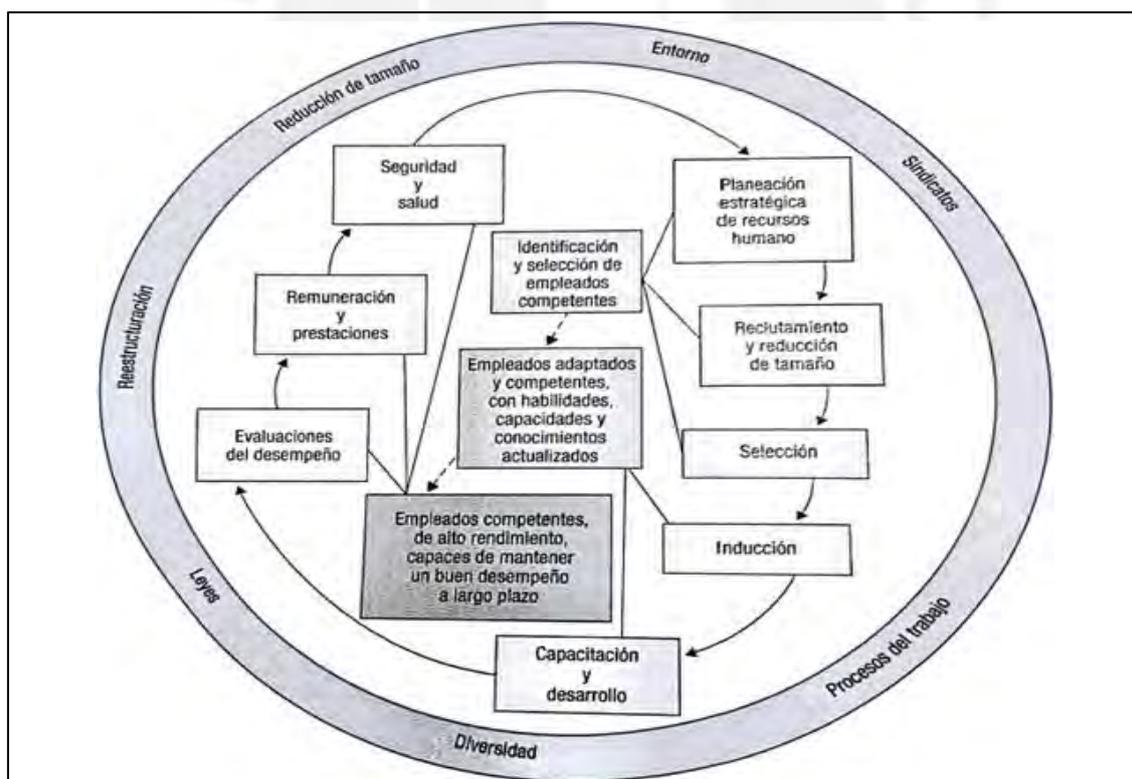
Es claro que cada vez son más los estudios sobre la relevancia de los recursos humanos que estos tienen dentro de la organización, llegando a definirlos como determinantes en la consecución de objetivos; sin embargo, existen por lo menos dos niveles de discusión en torno a estos y su rol en la organización. Como señalan Albert, Michaud y Piotte (1981), las funciones de la administración del personal están asociadas a funciones del tipo directivas y otras operativas donde lo que se busca es contribuir a los objetivos de la organización mediante la eficiencia en la administración de los recursos a través de la correcta definición de las tareas y delimitación de responsabilidades. Precisamente, por un lado, las investigaciones actuales en Recursos Humanos han buscado proponer sistemas integrados sobre las cuales delimitar las principales funciones que la gestión de estos necesita (operatividad), en donde se puede encontrar trabajos bastante extendidos de autores como Chiavenato (2009), Mondy (2010), Robbins y DeCenzo (2009), entre otros; mientras que por otra parte existen estudios cuyo enfoque busca comprender la naturaleza de las personas, sus competencias, fortalezas y

debilidades, para lograr desarrollarlos esfuerzos de las mismas y dirigir las hacia la consecución de los objetivos de la organización (dirección). A partir de esto, surgen diversas propuestas respecto a los modelos de gestión de los recursos humanos, cada una de las cuales busca proponer un sistema funcional sobre las bases de sus actividades principales y funciones estratégicas para la gestión integral de los mismos, a fin de aportar una estructura que sostenga las actividades de la organización y la consecución de sus objetivos. A continuación se presentarán algunas de las propuestas más conocidas y de uso extendido en materia de gestión de recursos humanos y sus diferentes niveles y componentes.

1.1.El modelo estratégico de la administración de recursos humanos según Robbins y DeCenzo

Este modelo propuesto por Robbins y DeCenzo (2009) sostiene que existen una serie de procesos fundamentales dentro de la administración de los recursos humanos, cuya correcta ejecución aseguraría el adecuado desempeño los trabajadores. Estos elementos serían 8 y se relacionarían de acuerdo al siguiente gráfico:

Figura 12: Modelo estratégico de administración de recursos humanos según Robbins y DeCenzo (2009)



Fuente: Robbins y DeCenzo (2009)

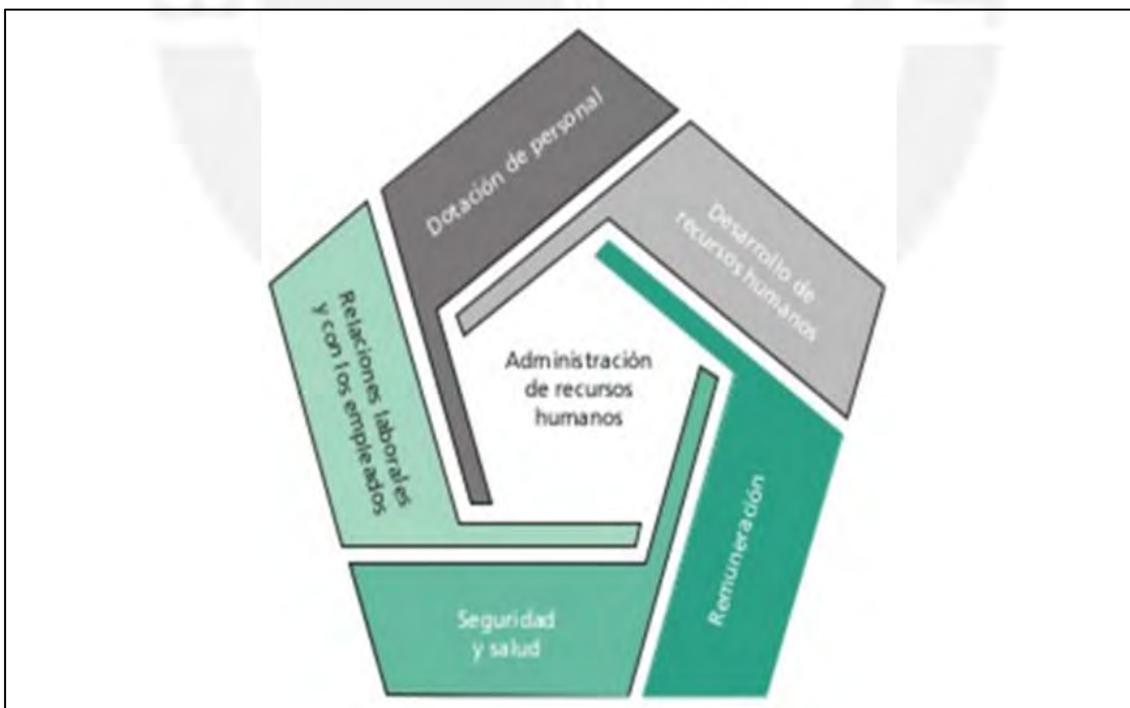
Al respecto, los autores sostienen que estos procesos se encuentran conectados entre sí y cuya relación en forma secuencial (como se puede apreciar en el sentido de las flechas del

gráfico). Así mismo, todos estos procesos de la administración de Recursos Humanos se encuentran bajo la influencia de una serie de fenómenos que rodean el ejercicio de la organización, los cuales conforman el contexto externo que la organización debe considerar y a los cuales debe adaptarse, precisamente, este aspecto referente a los elementos del entorno externo constituye uno de los principales aportes de esta propuesta; sin embargo, el alcance de este modelo se concentra principalmente en los procesos vinculados a la gestión de las necesidades básicas de los trabajadores (procesos internos), así como a la atención de las necesidades del contexto externo, sin profundizar los procesos producto de las relaciones entre trabajadores y organización, por lo cual, se requiere abordar otra propuesta que pueda complementar esta posición.

1.2. La administración de los recursos humanos según Mondy

Otra de las propuestas funcionales de la administración de Recursos Humanos es presentada por Mondy (2010), para quien el proceso de administración de los recursos humanos significa el coordinar la participación de los individuos para el logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo a su propuesta, existen 5 áreas funcionales elementales para una administración de recursos humanos eficaz, las cuales se relacionan de la siguiente forma (Mondy, 2010):

Figura 13: Modelo de administración de recursos humanos según Mondy (2010)



Fuente: Mondy (2010)

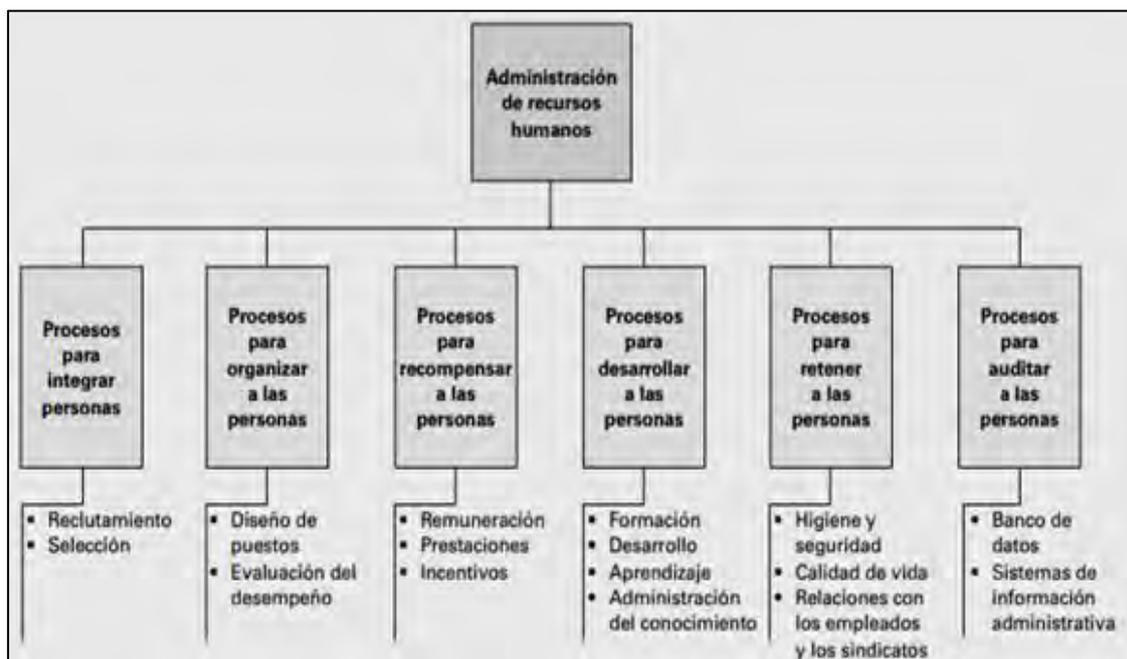
Estas áreas juegan un papel elemental en el proceso de administración de recursos humanos, por lo que su relación es constante más que una secuencia ordenada de etapas. En

efecto, frente al modelo de Robbins y DeCenzo (2009) antes presentado, la propuesta de Mondy (2010) comparte la visión de que los procesos de la administración de recursos humanos se encuentran inmersos dentro de un contexto externo (denominado ambiente externo) que comprende factores dinámicos que van más allá de los límites de la organización, pero que pueden influir en sus actividades. Al respecto, Mondy (2010) destaca que una de las funciones principales dentro de su sistema de administración de recursos humanos es la de las relaciones laborales y las relaciones internas con los empleados, la cual tiene como fin dar atención a los sindicatos y actuar como facilitador del resto de procesos de administración. Precisamente, la propuesta integral de Mondy (2010), concibe las funciones de esta área de relaciones laborales y de relaciones internas con los empleados fundamentalmente en la necesidad de atender las actividades de negociación con los sindicatos; así como a las actividades asociadas a los movimientos organizativos de los empleados (promociones, transferencias, despidos) y las actividades disciplinarias que permitan el mantenimiento de buenas relaciones con los trabajadores (Mondy, 2010). Sin embargo, estas consideraciones pueden dejar fuera del sistema al resto de relaciones formales e informales que se producen cotidianamente entre los trabajadores y la organización, ya que no se enfoca con mayor detalle en estos procesos ni en sus variables, por lo cual, es necesario continuar explorando otras alternativas, una de las cuales corresponde a Chiavenato (2009) que se presenta a continuación.

1.3. La administración estratégica de los recursos humanos según Chiavenato

Para Chiavenato (2009) las personas constituyen el principal activo de la organización, por lo cual la función de gestionar el talento de cada una de ellas es clave, ya que permite la colaboración eficaz de las mismas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Al respecto, Chiavenato (2009) propone una organización de los procesos críticos de Recursos Humanos en 6 procesos fundamentales dentro de la gestión estratégica, los cuales se presentan a continuación:

Figura 14: Modelo de administración de recursos humanos según Chiavenato



Fuente: Chiavenato (2009)

Chiavenato (2009) identificó que las propuestas de gestión de RRHH compartían una característica común que restaba eficacia al aporte organizativo que ellas podían brindar, la cual se encontraba asociada a la departamentalización de las áreas de RRHH y la rigidez con la cual estas interactuaban entre sí; este aislamiento se originaba frecuentemente por una especialización mal entendida que llevaba a que cada área del departamento sesgara los objetivos organizativos en función de sus propios beneficios, de forma tal que dificultaba la colaboración de cada una de las partes del proceso de RRHH y generaba una mayor burocracia para la toma de decisiones. Ante esta situación Chiavenato (2009) señalaba la necesidad de migrar hacia un enfoque sistémico donde se propone la existencia de sistemas abiertos, multidisciplinarios y en constante relación que tengan como motivación el enfoque en los objetivos de la organización. Precisamente, tomando en consideración las variables definidas para la presente investigación, la propuesta de Chiavenato (2009) posee un conjunto de procesos enfocados en la retención de las personas y que son transversales a todo el sistema de administración, donde destacan las relaciones con los empleados y los sindicatos así como los factores de higiene laboral que albergan las relaciones cotidianas, los estilos de mando, entre otros elementos, que deben ser tomados en consideración por la Gerencia de Recursos Humanos dada su función de mantenimiento en la sostenibilidad de la relación entre trabajadores y organización; precisamente, el valor de este modelo reside en que introduce variables que amplían la gestión de los recursos humanos hacia niveles más relacionales aparte de los clásicos aspectos funcionales, lo cual es crucial para el estudio en curso. Al respecto, considerando los

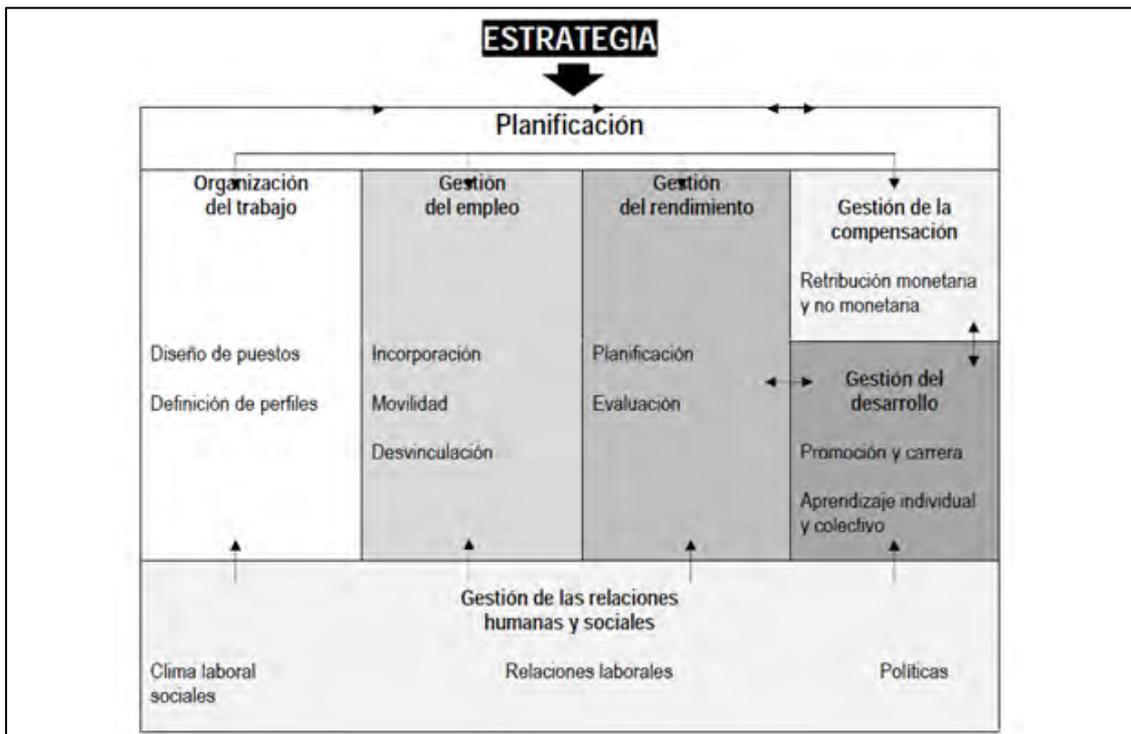
factores de retención propuestos en el modelo de Chiavenato (2009), existe otro modelo de gestión de recursos humanos que también considera una estructura de mantenimiento, el cual parte de la identificación de los factores críticos del área para definirlos dentro de una estructura funcional donde todos y cada uno se relaciona entre sí en base a una estructura que brinda soporte al resto de operaciones. Este modelo es el propuesto por Longo (2004) y se presenta a continuación.

1.4. El modelo de gestión integrado: El modelo de Longo

El modelo de gestión propuesto por Longo (2004), fue diseñado principalmente con enfoque hacia el sector público tomando en consideración que se trata de un sector delimitado formalmente por un amplio marco normativo, donde los procesos tenían poca flexibilidad y donde primaban las estructuras verticales de mando (Longo, 2004). Estos factores han empezado a replicarse en organizaciones privadas donde el endurecimiento del contexto legal ha impuesto nuevos retos a la gestión de las mismas.

El modelo propuesto por Longo (2004) establece que la gestión de recursos humanos se divide en la gestión de siete subsistemas, donde cada uno de ellos encierra un aspecto de esta y cuya eficacia contribuye al éxito del sistema mayor, así mismo, cualquier deficiencia en uno de estos subsistemas puede comprometer el desempeño de los otros y frustrar el funcionamiento del sistema general, por lo que a pesar de establecer cierta especialización, procura reconocer el trabajo integral de estas partes. A continuación se presenta la gráfica del sistema propuesto por Longo.

Figura 15: Modelo de gestión integral de recursos humanos según Longo (2004)



Fuente: Longo (2004)

Respecto a este modelo, el diseño propuesto no es casual y es que como se puede apreciar cada uno de los 7 subsistemas ocupa una posición específica determinada por su relevancia y su grado de interrelación dentro del sistema en conjunto: todo parte desde el subsistema de planificación que determina los lineamientos de Recursos Humanos a partir de la estrategia de la organización, influyendo directamente en la organización del trabajo (qué hacer), la gestión del empleo (quiénes lo deben hacer) y la gestión del rendimiento (cómo lo hacen), que a su vez repercuten directamente en la gestión de la compensación (cómo retribuir) y la gestión del desarrollo (cómo desarrollar), todo ello sobre la base de la gestión de las relaciones humanas y sociales que representan la plataforma que sostiene la tranquilidad de las personas que componen la organización, siendo crucial como medio de mantenimiento (Longo, 2004). Como señala Alderfer (1972) toda persona desarrolla tres tipos de necesidades elementales dentro de la organización, las cuales pueden ser de existencia (salarios, condiciones físicas, etc.), de relación (con los miembros de la organización) y de crecimiento o desarrollo personal (desafíos, aprendizajes, etc.), por lo cual, la propuesta de Longo busca organizar la gestión de los recursos humanos hacia la atención de estas necesidades inherentes a los colaboradores.

Por lo tanto, dentro de los modelos de gestión de recursos humanos presentados, tanto la propuesta de Chiavenato (2009) como la de Longo (2004) destacan por incorporar elementos de

mantenimiento en sus propuestas, los cuales son de control directo de la organización y cuya atención busca asegurar el correcto desenvolvimiento del resto de procesos y subsistemas de recursos humanos.

1.5. Los factores de mantenimiento en los sistemas de gestión de recursos humanos

De acuerdo a los modelos de gestión de recursos humanos presentados aquí, existen elementos de mantenimiento que cada modelo propone desde su perspectiva y que son aquellos aspectos desde donde se gestiona la sostenibilidad del vínculo entre el trabajador y la organización. Tanto los modelos de Chiavenato (2009) y principalmente el modelo de Longo (2004) son aquellos que otorgan una mayor relevancia a estos elementos, pues consideran el conjunto de fenómenos que surgen en la relación empleado – empleador y destacan la importancia de medir el bienestar de los mismos, en el caso de Chiavenato (2009) a través de la calidad de vida de los trabajadores y en el caso de Longo (2004) a través del clima laboral, así mismo, reconocen la existencia natural de conflictos laborales, todo lo cual es crucial gestionar en beneficio del desempeño de la organización. Para los fines del presente estudio, el análisis de estos elementos se respaldará en la propuesta de Francisco Longo (2004) por ser esta la que se identifica en mejor medida con las variables de estudio y su posicionamiento como elementos de soporte al resto del sistema de gestión.

Precisamente, como señala Longo (2004) el subsistema de relaciones humanas y sociales es el responsable de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal. Por lo tanto, y como lo denota su posición en el esquema, este subsistema constituye la base que se relaciona con todos los subsistemas restantes, ya que su influencia no se limita a un espacio específico (Longo, 2004). Dentro de este subsistema, se establece la presencia de 3 áreas de gestión cruciales para los objetivos de la organización (Longo, 2004):

- La gestión del clima laboral: Relacionada a la medición del bienestar y la satisfacción colectiva de los miembros de la organización, cuyos resultados brindan información que debe ser considerada en la definición de políticas internas y programas de beneficios para los miembros de la organización.
- La gestión de las relaciones laborales: Incorpora los proceso de negociación colectiva, así como el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los grupos sociales que existan entre los trabajadores. Así mismo, comprende el grupo de relaciones de poder dentro entre organización y trabajadores.

- La gestión de las políticas sociales: Comprende la adaptación de la organización al conjunto de políticas, leyes laborales y de salud que influyan en los trabajadores y los beneficios que a estos correspondan.

Al respecto, Longo (2004) señala que a partir de la relación de estas áreas se desprenden aspectos críticos que la organización debe tener en consideración a través de las siguientes actividades:

- La organización se interesa por conocer el estado de su clima laboral, midiéndolo periódicamente y empleando los resultados para la consideración de sus políticas y prácticas de recursos humanos.
- La organización se interesa por mantener una comunicación efectiva entre sus partes, desde la retroalimentación de reclamos y sugerencias sobre sus prácticas, hasta la comunicación de decisiones directivas hacia el resto de la organización. Igualmente cuenta con mecanismos establecidos que permitan ello.
- La organización promueve relaciones equilibradas entre sus representantes y los empleados, promoviendo la búsqueda de soluciones y buscando la concertación de intereses. Así mismo, se promueve la existencia de relaciones directas entre la organización y los empleados (sin necesidad de intermediarios).
- La organización gestiona los conflictos laborales que en ella se suscitan a fin de darles soluciones concertadas evitando efectos perjudiciales para las partes. Así mismo, busca minimizar el número de incidentes de este tipo e identifica sus mecanismos para la solución de los mismos.
- Finalmente, la organización respeta e interioriza las normativas en seguridad y beneficios laborales, ello a fin de brindar a sus empleados no menos de lo establecido por la ley.

Los factores críticos que la organización debe considerar y que se desprenden de la interacción de las tres áreas dentro del subsistema gestión de las relaciones humanas y sociales, son contundentes en cuanto al papel articulador que toman dentro de la propuesta de Longo (2004), destacando el grado de responsabilidad que recae sobre la organización por la gestión de los mismos, por lo tanto, el éxito de este subsistema está directamente relacionado con el éxito de las relaciones laborales que se dan continuamente considerando el marco normativo existente y cuyo resultado podrá ser supervisado a través de la medición del clima laboral.

A continuación se revisan y analizan a mayor detalle los conceptos detrás de los modelos y propuestas antes revisados.

2. Las relaciones laborales, los conflictos y el clima laboral

2.1. El rol de las relaciones laborales y los conflictos laborales

Según Ribón (2012) se pueden definir a las relaciones laborales como aquellas relaciones que se establecen en el marco de un proceso productivo entre trabajadores y empleadores teniendo la normativa legal del estado como contexto, estas relaciones pueden ser individuales directamente entre empleado y empleador o colectivas por medio de representantes a cargo. De acuerdo a Arnold y Randall (2012), se define a las relaciones laborales como aquella instancia que tiene que ver con la acomodación entre diferentes intereses que están involucrados en el proceso de lograr que el trabajo se realice.

En los modelos de Mondy (2010) y Chiavenato (2009), las relaciones laborales jugaban un rol de mantenimiento en la relación entre organización y sindicatos, no obstante, también se hace un reconocimiento sobre las relaciones con los empleados cuyo fin estaba dirigido a mantener niveles los niveles de confianza que permitan la implementación del resto de procesos de recursos humanos. Como señala Longo (2004), las relaciones laborales tienen como función intermediar en la conciliación de intereses entre la organización y los intermediarios designados por los trabajadores (sindicatos, comités, etc.), promoviendo en ello un equilibrio de poderes que permita resultados valorables por ambas partes; así mismo, buscan promover el acercamiento directo entre organización y empleado, sin necesidad de intermediario, lo cual constituye un punto importante comprendido dentro del clima organizacional, respecto a la percepción que el trabajador construye de su relación personal con la organización (ello constituye uno de los aspectos críticos que Longo (2004) mencionaba había que tomar en cuenta).

No obstante, en línea con la propuesta de Longo (2004) respecto que las relaciones laborales, y en general las relaciones entre miembros de la organización, deben siempre tener un carácter transactivo y conciliador, queda la pregunta respecto a qué sucede cuando esto no es posible. Precisamente, al existir una diferencia de intereses que no puede ser conciliada, ello puede dar origen a un conflicto que al darse en un contexto de relaciones de trabajo recibe el nombre de conflicto laboral.

Según Chiavenato (2011), la realidad de los conflictos laborales –y de los conflictos en general- parten del punto inicial de que las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos; define al conflicto como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar, añade también que los conflictos son parte natural de los seres

humanos y de su diversidad, no obstante cuando estos no se resuelven bien o solo en parte, pueden producir enfrentamientos entre las partes de la organización (trabajadores, autoridades, sindicatos, etc.)

Por otra parte, como señala Mondy (2010), si entendemos el surgimiento de conflictos como el deterioro de las relaciones laborales al interior de la organización y la insatisfacción de los trabajadores, esta situación puede ser el aliciente necesario para el surgimiento de organismos sindicales, pues como refiere en su investigación, uno de los principales motivos por los que los empleados se afilian a un sindicato reside en la insatisfacción con la gestión de las personas, donde incluso destaca que en la mayor parte de ocasiones los incentivos por los que un trabajador toma esta decisión distan de elementos económicos –como se suele pensar–, sino que están impulsados principalmente por problemas de procesos de mando, desarrollo, favoritismos e inequidades (muchas veces reales, otras percibidas) (Mondy, 2010). De igual forma, como señalan Moreno y Godoy (2012), en muchas organizaciones ocurre que las personas no son bien valoradas por sus superiores, lo cual perjudica las relaciones laborales entre ellos y por ende parte de los elementos que favorecen la consolidación de un buen clima laboral entre los trabajadores.

Como señala Longo (2004) dentro de los aspectos críticos que se deben tomar en consideración para el funcionamiento del subsistema de relaciones humanas, este reconoce la posibilidad del surgimiento de conflictos, pero recalca que estos deberían ser solucionados en el menor plazo posible, pues mientras más tiempo transcurra más complicada será su resolución y mayor será el impacto en la relación empleado – organización.

Por otra parte, el surgimiento de un conflicto laboral no necesariamente implica una crisis para la organización, siempre y cuando este pueda ser resuelto en las primeras etapas de desarrollo; tal como lo muestra la siguiente figura del Mintra (2012), los conflictos laborales pueden aseverarse y elevar su nivel de incidencia para la organización, por lo cual, es de gran importancia para ellas tener mapeada la situación de los mismos y su resolución oportuna:

Figura 16: Evolución de los conflictos según la presidencia del consejo de ministros



Fuente: Mintra (2012)

Finalmente, se puede decir que tanto el clima laboral como el surgimiento de conflictos van de la mano de las relaciones laborales, en la medida de que las relaciones laborales son las responsables de asegurar los acuerdos entre la organización y los empleados y mantener en buenos términos el vínculo entre estas partes. Precisamente, para asegurar que las relaciones laborales al interior de la organización sean efectivas y que los conflictos laborales que en ella ocurren no escalen a instancias perjudiciales, la organización tiene la obligación de medir periódicamente el bienestar de sus colaboradores y los distintos aspectos que la relación laboral implica, lo cual recae sobre la gestión del clima laboral y será el punto a tratar a continuación.

2.2. La definición del clima laboral

El clima laboral, también llamado clima organizacional, ha sido estudiado por múltiples especialistas. Sin embargo como bien mencionan Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) a pesar del extenso nivel de publicaciones llevadas a cabo, no existe un acuerdo total respecto a la definición de esta variable. Por una parte para Goncalves (1997) el clima laboral se define como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.” Goncalves (1997). Para Longo (2004) el clima laboral se puede definir como “La suma de las percepciones de los individuos que trabajan en una organización. Este estado de ánimo colectivo o percepción global compartida tiene repercusiones en la conducta de los empleados, e interesa por tanto a la GRH” Longo (2004). Mientras que para Chiavenato (2011), el clima laboral parte de la motivación personal de los individuos, cuyas aspiraciones e incentivos se trasladan al nivel de la

organización, planteando así que la motivación de las personas estará directamente relacionada con el medio ambiente donde se desarrollan (en este caso la organización) y definiéndola como la cualidad, relativamente permanente, del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Finalmente, Peña, Díaz y Carrillo (2015) han recapitulado una serie de definiciones respecto a esta variable y han definido el clima laboral como “la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio en el que realizan sus labores y que influye en su comportamiento” Peña, Díaz y Carrillo (2015).

Ante las diversas definiciones sobre el concepto de clima laboral, se puede considerar la definición propuesta por Litwin y Stringer (1968), referentes de su estudio durante los 60’s, que denominaron al clima laboral como un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son percibidas e influyen en el comportamiento de los trabajadores pudiendo ser objetos de medición: es posible entonces decir que el clima laboral es una variable que se encuentra compuesta por distintos aspectos propios del entorno de trabajo en el que se desempeñan los colaboradores. En efecto a lo antes mencionado, Muñoz, Coll, Torrent y Linares (2006) señalan que existe evidencia favorable para señalar que mientras mejor sea el clima laboral esto fomenta un mayor compromiso hacia el trabajo, lo cual complementado por Dominguez, Ramirez y García (2013) implicaría el fortalecimiento de sus habilidades individuales así como en equipo, favoreciendo con ello la consecución de los objetivos de la organización. Es entonces que el clima laboral cobra mayor significancia, pues tener gente más conforme, contribuirá tanto al ambiente de trabajo entre miembros de la organización, como también al resultado de sus equipos y de sus operaciones.

A partir de las definiciones presentadas se desprende la influencia que el clima laboral posee en la consecución de los objetivos de la organización, cuyo origen se remonta esencialmente a una misma relación: Los individuos y su vínculo con la organización a la que pertenecen. Por lo tanto, se requiere profundizar en la composición del mismo a fin de comprender los elementos que este representa, lo cual está directamente relacionado con su medición y enfoque.

2.3. La medición del clima laboral

Al respecto, tal como señalaba Longo (2004), el clima laboral cobra relevancia cuando es medido periódicamente por la organización y sus resultados son empleados para contrastar los objetivos y procesos de la misma, para lo cual existen diversos métodos de recolección de datos, lo cual se verá a continuación. El interés por medir el clima laboral es un asunto que ha sido discutido desde hace muchos años atrás, principalmente por las implicancias que hasta aquí se han mencionado que representa.

Por su parte, Lewin, Lippit & White (1939, citado en Cardona & Zambrano, 2014) fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones al concepto, a través de constructos como atmósfera social, proponiendo la existencia de 6 dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y calor y apoyo. Para los fines de este capítulo, se tomará como referencia la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) desarrollada por Gomez y Vicario (2010) y recogida por Patlán y Flores (2013), quienes propusieron a través de su escala que el clima organizacional puede dividirse en 8 factores agrupados en 3 niveles complementarios tal como se muestra a continuación:

Figura 17: Modelo de clima laboral según Gomez y Vicario (2010)



Fuente: Gomez y Vicario (2010, citado en Patlán y Flores, 2013)

En este sentido, para los autores el clima organizacional puede dividirse en tres niveles: individual (que corresponde a los atributos de cada persona), el interpersonal (que abarca aquellos atributos de la relación entre el trabajador y su entorno laboral) y el organizacional (que comprende los atributos de la organización, el trabajador y el ambiente que lo rodea) (Gomez y Vicario, 2010, citado en Patlán y Flores, 2013). Los factores que componen cada uno de estos niveles son el conjunto los que definen el clima organizacional (laboral) percibido por los trabajadores, sobre los cuales se puede decir lo siguiente:

Tabla 5: Definición de los factores de clima laboral según el modelo de Gomez y Vicario (2010)

Nivel del Clima Organizacional	Factores de Clima Organizacional	Definición
Sistema Individual	F1: Satisfacción de los trabajadores	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo.
	F2: Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.
Sistema Interpersonal	F3: Relaciones sociales entre los miembros de la organización	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
	F4: Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.
Sistema Organizacional	F5: Consideración de directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.
	F6: Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.
	F7: Motivación y esfuerzo	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen intensamente. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, se siente comprometido con su trabajo y se preocupa por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.
	F8: Liderazgo de directivos	Grado en el que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Fuente: Gomez & Vicario (2010, citado en Patlán y Flores, 2013)

Este es el principal aporte de este modelo, ya que aterriza la variable de clima laboral en factores o elementos fundamentales sobre los cuales se empieza a construir la percepción de los trabajadores; precisamente, estos elementos enlistados por la propuesta de Gomez y Vicario (2010) son cercanos a los elementos considerados por el modelo de Great Place To Work, que es el sistema empleado por la organización evaluada en este caso de estudio, y sobre el cual se tratará a continuación.

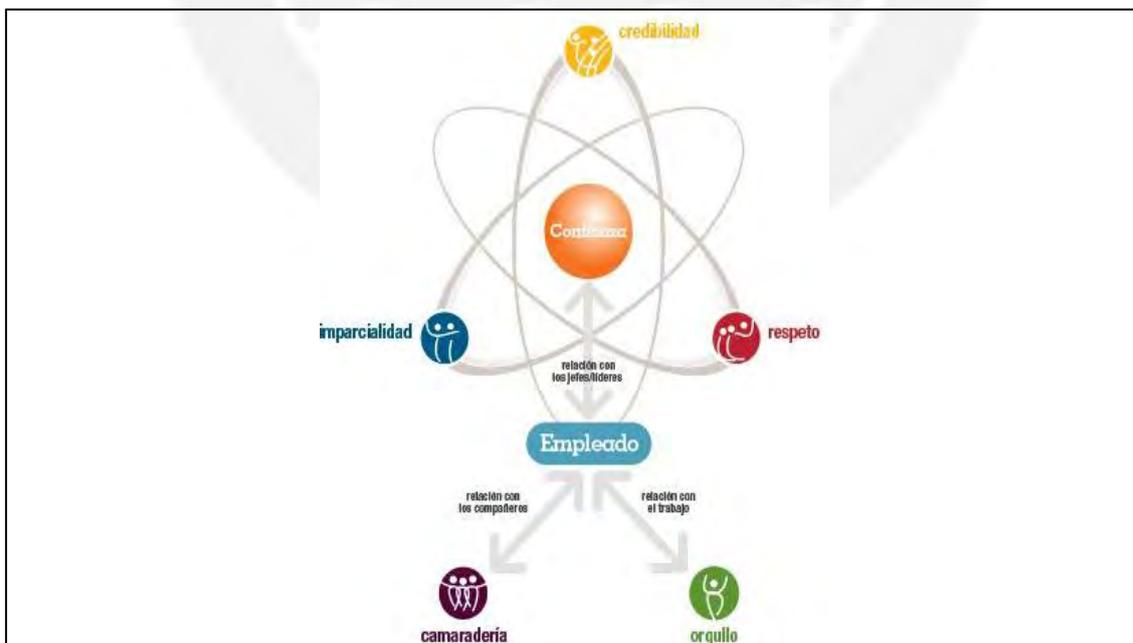
2.3.1. El sistema de medición de Great Place To Work

Al respecto y de acuerdo a la realidad del caso de estudio, en la actualidad existe una organización cuya presencia internacional ha trascendido más de 30 países a nivel de todos los continentes del mundo, y cuyo fin es llevar a cabo la medición del clima organizacional de un sinnúmero de organizaciones que buscan en su certificación el sustento para revisar sus procesos internos y reforzar su reputación como buenos empleadores: Esta organización es Great Place To Work (2016).

Salanova (2009) señala que la experiencia de esta organización se respalda en sus más de 20 años de asesoría e investigación sobre confianza entre directivos y empleados en múltiples organizaciones, y donde se instaura la figura de que un Great Place To Work es aquel lugar donde los empleados confían en las personas con quienes trabajan, disfrutan del ambiente de trabajo y confían en sus acciones, lo cual se da a través de la concurrencia de 3 tipos de relaciones interconectadas: 1) Buenas relaciones entre los empleados y la dirección; 2) buenas relaciones interpersonales entre empleados; y 3) buenas relaciones de adaptación entre los empleados y su propio trabajo/empresa (Salanova, 2009).

Funcionalmente, el sistema de medición elaborado por Great Place To Work (2016) se encuentra conformado por cinco dimensiones en torno a la percepción de los miembros de la organización, quienes mediante un cuestionario califican los distintos aspectos de su trabajo; dichas dimensiones son las siguientes:

Figura 18: Modelo de clima laboral según Great Place To Work



Fuente: Great Place to Work (2016)

Cada una de estas dimensiones está conformada por un conjunto de elementos a partir de los cuales se elabora la herramienta cuantitativa, es decir, su cuestionario y cuyo resultado servirá para determinar el grado de satisfacción de los trabajadores frente a su organización. Los elementos que componen cada una de estas dimensiones son los siguientes:

Tabla 6: elementos del clima laboral según el modelo de Great Place To Work

DIMENSIÓN	ELEMENTOS
Credibilidad	Comunicación
	Habilidad gerencial
	Integridad
Respeto	Apoyo profesional
	Colaboración
	Interés como persona
Imparcialidad	Equidad
	Ausencia de favoritismos
	Trato justo
Orgullo	Trabajo individual
	Trabajo en equipo
	Imagen corporativa
Camaradería	Familiaridad
	Hospitalidad
	Sentido de equipo

Fuente: Great Place To Work (2016)

Cuando los trabajadores tienen la opción de acceder a este sistema de medición y se cuantifica la percepción de todos ellos, las organizaciones obtienen información importante para la toma de decisiones en relación a sus procesos de gestión sobre los recursos humanos, así como sus oportunidades de mejora (GPTW, 2016). Resultados positivos dentro de su sistema de medición implicarían niveles positivos de confianza, orgullo y disfrute laboral entre las personas que componen la organización, favorecería el desempeño de las mismas, mejorando sus resultados y capacidades, como la innovación (GPTW, 2016). Ello se encontraría sustentado en que, de acuerdo a los registros de GPTW, aquellas organizaciones con mejores resultados de clima laboral y personal más satisfecho con su entorno de trabajo, han logrado mejores resultados en sus actividades respecto a aquellas que no poseían un sistema de medición ni retroalimentación de clima laboral (GPTW, 2016).

3. Delimitación de las variables de estudio

Considerando la base propuesta por el modelo de gestión de Longo (2004), se establece el trabajo con las macro variables clima laboral y relaciones laborales. En primer lugar, considerando la propuesta de Gomez y Vicario (2010), y su Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), se define que la variable clima laboral se encuentra conformada por

una serie de factores/elementos agrupados en niveles de alcance, los cuales se asemejan a los elementos que el sistema de medición de Great Place To Work aborda dentro de sus dimensiones, por lo que tomando en cuenta que este trabajo de investigación parte de las evaluaciones de clima laboral que la organización ha desarrollado a través de dicho sistema (Great Place To Work), se considera el uso de estos elementos como variables específicas de estudio (véase Tabla 6).

Así mismo, se habrá de considerar el rol de las relaciones laborales, las cuales se encuentran comprendidas en cada uno de estos elementos dado su papel intermediador entre los diversos actores involucrados. En suma a esto, se habrá de considerar el papel de los conflictos laborales, dado que estos son parte del problema que el presente trabajo pretende explorar. Por lo tanto, se puede señalar que este trabajo tomará como variables de estudio los elementos del sistema Great Place To Work (Tabla 6), enfocándolos desde la perspectiva de las relaciones laborales y su incidencia frente a los conflictos.

El siguiente capítulo a desarrollar, recogerá estos elementos a fin de interiorizarlos en el diseño metodológico y validar sus posibles relaciones desde el caso de estudio a través de la investigación correspondiente.

CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

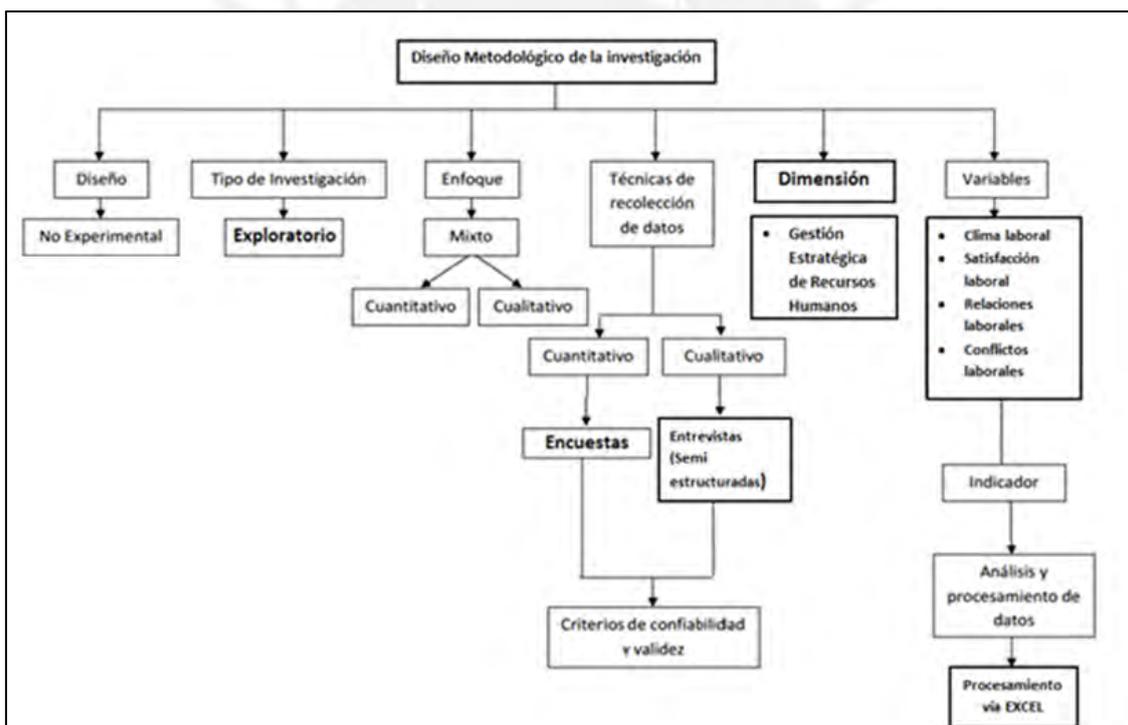
El presente capítulo explica el diseño metodológico, las variables de estudio, los instrumentos para el recojo de la información requerida para dar respuesta a las preguntas de investigación, y los medios para sistematizar y procesar dicha información.

1. Definición del diseño metodológico

En primer lugar, “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010, p. 120), entendiéndose esto como la forma en la que se abordará al sujeto y al objeto de estudio para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

Tomando en consideración el marco de referencia propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010) el alcance de la presente investigación es de naturaleza exploratoria con enfoque mixto (cuali – cuanti). La figura 16 detalla los diferentes componentes del diseño:

Figura 19: Diseño metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia

La presente investigación es de carácter no experimental, ya que recoge y analiza información sobre un determinado fenómeno sin mayor afcción o alteración de las variables del mismo. Dentro del espectro de la investigación no experimental, el presente estudio recoge los datos relativos al objeto de estudio (i.e. los elementos del clima laboral en la incidencia de conflictos) de tres años 2013, 2014 y 2015.

La investigación analiza la relación entre los factores de clima laboral y conflictividad, por lo cual el objeto de estudio es la posible relación de estas dos variables en el sujeto de estudio, la planta COPSA perteneciente a la empresa Alicorp. La investigación se enfoca en el estudio de caso de esta planta, para profundizar en la relación entre determinados elementos del clima laboral y la información sobre la incidencia de conflictos en ella, en el periodo 2013 - 2015.

Dentro del panorama de investigaciones exploratorias uno de los métodos que mejor permite explorar la relación de un conjunto de variables a partir del estudio de un fenómeno dentro de un sujeto determinado, es el estudio de caso. El estudio de caso, como menciona Castro (2010) es relevante porque permite identificar evidencias sobre el comportamiento de los agentes en momentos específicos, buscando de este modo un análisis profundo que ponga por delante las características particulares de cada caso frente a las teorías generalistas y universales. En línea con ello, Martínez (2006) señala que si bien la validación científica de este modelo de investigación ha sido rebatida desde diversas perspectivas, señala que durante los últimos años su aceptación ha ido en crecimiento, y rescatando lo mencionado por Yin (1989), este tipo de investigaciones son adecuadas para temas poco explorados, pues permiten:

- Examinar o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real,
- observar las fronteras entre el fenómeno y su contexto, las que no son claramente evidentes
- utilizar múltiples fuentes de datos,
- estudiar un solo caso o múltiples casos.

Respecto al enfoque a seguir, la investigación ha utilizado un enfoque mixto, ya que como señalan Hernandez, Fernandez y Baptista (2010):

Representan el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta todo ello con el fin de lograr un mejor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010, p. 546).

El sustento del enfoque cualitativo reside en que por la naturaleza de la investigación se requiere recoger información de fuentes primarias (i.e. entrevistas a gerentes involucrados y responsables de las relaciones laborales), así como de fuentes secundarias (i.e. documentos de la empresa, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, entre otros) y el uso de bases de datos sistematizadas por la organización, tales como los resultados de las encuestas GPTW, con las que se han construido los antecedentes del caso y a partir de la cuales se han identificado los

elementos del clima laboral que se someterán a exploración. En segundo lugar, el sustento del enfoque cuantitativo reside principalmente en el uso de la encuesta dirigida a los trabajadores, la cual a pesar de carecer de la representatividad global de la planta de COPSA (dado que solo se abordará a un 15% del personal obrero), será empleada como fuente de contraste a los hallazgos de la herramienta cualitativa, es decir las entrevistas.

2. Las variables de estudio

Las principales variables de estudio son el clima laboral (dividido en los elementos identificados en el modelo de GPTW), los conflictos laborales registrados por la empresa y las relaciones laborales representadas por los procesos de gestión de personas llevados a cabo por los gerentes y jefes responsables.

Al explorar la relación de estas variables tomando en cuenta los antecedentes del caso de estudio y el marco conceptual, según el cual existe relación entre el clima laboral y la conflictividad como reflejo de la calidad en las relaciones laborales entre empleados – organización, se parte de desagregar la variable clima laboral en los elementos del modelo GPTW identificando así aquellos que resultan diferenciales entre la planta de COPSA y el resto de plantas de comparación a fin de explorar si efectivamente estos podrían estar influenciando el comportamiento atípico de los conflictos ella. Por lo tanto, se consideran como variables relevantes para la investigación aquellos elementos específicos donde los resultados de la planta de COPSA demuestran una diferencia significativa a su favor frente al resto de plantas. En los Anexos A y B se muestra el consolidado de resultados de clima laboral según dimensiones medidas por GPTW al interior de cada una de las cinco plantas de Alicorp. A partir del comparativo de resultados entre la planta de COPSA y las 4 plantas restantes consideradas se identifican las siguientes variables:

Figura 20: Consolidado de resultados de clima laboral según modelo de Great Place To Work

	2013	2014	2015	2013	2014	2015
DIMENSION	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	COPSA	COPSA	COPSA
Comunicación	58	57	52	82	76	68
Habilidad Gerencial	69	67	58	86	81	74
Integridad	53	57	45	76	72	62
CREDIBILIDAD	61	61	53	82	77	69
Apoyo Profesional	59	57	52	77	73	64
Colaboración	47	49	42	67	64	56
Interés como persona	67	66	55	82	81	72
RESPECTO	61	61	52	78	76	67
Equidad	51	53	44	66	66	52
Ausencia de Favoritismos	41	44	38	61	58	49
Trato Justo	70	66	58	83	81	73
IMPARCIALIDAD	56	56	48	72	70	60
Trabajo Individual	83	79	71	90	90	84
Trabajo en Equipo	78	73	67	85	84	77
Imagen Corporativa	80	79	67	91	90	82
ORGULLO	80	77	69	89	88	81
Familiaridad	71	70	60	82	84	76
Hospitalidad	72	70	61	85	83	77
Sentido de Equipo	66	66	58	82	80	72
CAMARADERIA	70	69	60	83	83	75

Fuente: Elaboración propia

Con esta información es posible identificar aquellos elementos que en esta primera etapa se resultan diferenciales para la planta de COPSA a partir de las mediciones de clima laboral desarrolladas por la empresa y que deberán recogerse para interés de la investigación, precisamente, estos serán filtrados bajo dos criterios de selección: en primer lugar, tomando en cuenta la diferencia anual entre el resultado promedio de las plantas y el de COPSA se considerarán como relevantes aquellos que individualmente posean una diferencia mayor a la diferencia del resultado general; y en segundo lugar, se considerarán aquellos que siendo relevantes por su diferencia, también se encuentren presentes en al menos 2 de los 3 años del rango de evaluación, es decir, aquellos que resulten relevantes por los menos 2 veces en el periodo considerado. De esta forma, se obtiene el siguiente resultado de variables con las cuales se irá a trabajar:

Figura 21: Elementos destacables según resultados comparados entre COPSA y el promedio de plantas consideradas

		2013	2013	2014	2014	2015	2015
	DIMENSION	COPSA	PROMEDIO	COPSA	PROMEDIO	COPSA	PROMEDIO
X	Comunicación	82	58	76	57	68	52
X	Habilidad Gerencial	86	69	81	67	74	58
X	Integridad	76	53	72	57	62	45
X	CREDIBILIDAD	82	61	77	61	69	53
X	Apoyo Profesional	77	59	73	57	64	52
X	Colaboración	67	47	64	49	56	42
X	Interés como persona	82	67	81	66	72	55
X	RESPECTO	78	61	76	61	67	52
X	Ausencia de Favoritismos	61	41	58	44	49	38
X	Trato Justo	83	70	81	66	73	58
X	CAMARADERIA	83	70	83	69	75	60

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, desde aquí se establecen los elementos destacables a partir del comparativo de resultados y que en adelante serán considerados para la construcción de las herramientas de investigación.

3. Unidades de análisis y técnicas de recolección de datos

Para la presente investigación se ha requerido trabajar con dos unidades de análisis: La primera representada por la gerencia, compuesta por el Director de Relaciones Laborales, el Gerente de Producción y los Jefes de Producción responsables de la planta, cuyo rol ejecutivo es crucial por ser quienes definen y aplican los lineamientos corporativos en la gestión de personas. Y en segundo lugar el personal obrero, quienes son los actores que se ven influenciados por las medidas que las posiciones ejecutivas definan para su gestión y cuyo impacto refleja los resultados de clima laboral. Precisamente, el rol de cada una de estas unidades se puede resumir de la siguiente manera:

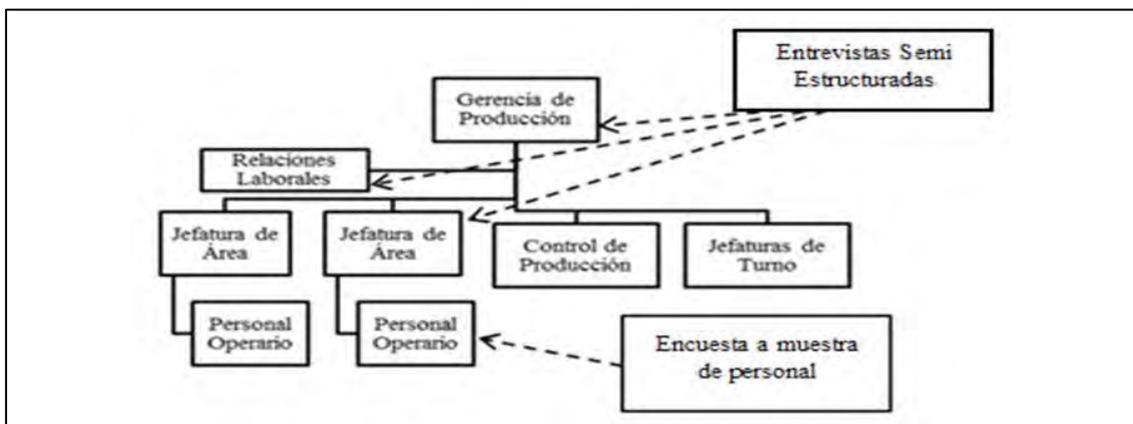
Figura 22: Unidades de análisis definidas dentro del caso de estudio

ACTOR	POSICIÓN CONSIDERADA	Nº PERSONAS EN LA POSICIÓN	TIPO DE FUNCIÓN
Dirección de relaciones laborales corporativo	Director de relaciones laborales Corporativo	1	Política y dirección de nivel corporativo
Gerencia de producción	Gerente de producción	1	Gerencia y gestión directa de la planta
Jefaturas de producción	Jefe de producción	3	Gestión y supervisión directa e inmediata de los trabajadores
Personal operario	Obrero	654	Operación

Fuente: Elaboración propia

Para los fines de la presente investigación y dentro de los parámetros de viabilidad provistos por la empresa, esta primera herramienta (la entrevista) será ejecutada sobre 3 ejecutivos de la empresa y que influyen sobre la planta de COPSA: El Director de Relaciones Laborales, el Gerente de Producción y un Jefe de Producción. Así mismo, con respecto al personal obrero de planta COPSA, dadas la viabilidad brindada, solo se considerará la aplicación de la herramientas de investigación (encuesta) a 100 trabajadores, representando el 15% de la población de la planta, por lo cual, sus resultados servirán fundamentalmente como medio de contraste y comparación referencial.

Figura 23: Herramientas de investigación por aplicar a las unidades de análisis



Fuente: Elaboración propia

3.1. La entrevista semi-estructurada

Respecto a la técnica de recolección de datos, se optará por la entrevista para la muestra de ejecutivos. La entrevista como herramienta de investigación permite obtener información, explorar y ahondar en conceptos, perspectivas y opiniones de los sujetos seleccionados. Estas estarán enfocadas sobre las posiciones directivas y de supervisión a fin de recoger su lectura del fenómeno identificado. Así mismo, las entrevistas que se aplicarán serán del tipo semi-estructurada, dado que ello permitirá ordenar y estructurar el proceso de recojo de información hacia los aspectos relevantes para la investigación y a la vez obtener en la mayor medida posible información nueva para el análisis sobre los hallazgos ya procesados por propia organización (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010)

Los principales aspectos por abordar en las entrevistas se desprenden desde el análisis de los elementos diferenciales sobre el clima laboral al interior de la planta de COPSA frente al resto de plantas de Alicorp y las cuales serán enfocadas hacia preguntas de investigación para cada actor ejecutivo, las cuales tendrán similitud (respetando el nivel de incidencia de cada uno) para facilitar el proceso comparativo de la información obtenida. De esta forma, se presenta el

siguiente esquema de intervención sobre el que se enfocará los temas por abordar, adaptando los cuestionarios finales a las funciones de cada actor:

Tabla 7: Aspectos de investigación de las entrevistas según actor

PREGUNTA	ASPECTO	Director de Relaciones Laborales Corporativo	Gerente de Producción	Jefatura de Producción
N° 1	Estrategia de gestión de personas	X	X	X
N° 2	Elementos más valorados por el personal	X	X	X
N° 3	Elementos destacables dentro de COPSA	X	X	X
N° 4	Impacto de los elementos favorables dentro de COPSA	X	X	X
N° 5	Motivo de conflictos (presencia y ausencia)	X	X	X
N° 6	Aspectos diferenciales del clima sobre la presencia de conflictos	X	X	X
N° 7	Acciones para preservar / fomentar las fortalezas de la planta	X	X	X
N° 8	Coordinación dentro de la organización	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Para mayor detalle del proceso de aplicación, el Anexo C presenta las fichas técnicas de entrevista, mientras que el Anexo D presenta los cuestionarios finales para cada uno de los actores según su nivel de incidencia.

3.2. Encuesta a trabajadores obreros: definición y limitaciones de la muestra

En segunda instancia, la encuesta como herramienta para la presente investigación permitirá obtener información cuantificable que dentro del margen de viabilidad del estudio permitirá contrastar los resultados de las entrevistas. Esta estará enfocada sobre el personal operario, de quienes se buscará obtener información que permita llevar a delante el proceso de contraste respecto a lo recogido en las entrevistas y lo identificado en el análisis de antecedentes.

De igual forma a las entrevistas, los principales aspectos por abordar en las encuestas estarán delimitados por los elementos diferenciales del clima laboral al interior de la planta de COPSA, los cuales serán combinados con los hallazgos de las entrevistas llevadas a cabo. Para mayor detalle, el Anexo E presenta la encuesta aplicada en el proceso de recolección de información cuantitativa. Así mismo, vale precisar que las opciones de respuesta definidas en cada pregunta responderán a una escala de satisfacción tal como se detalla a continuación, y de esta forma poder estimar el grado de conformidad por aspecto evaluado entre los participantes.

Figura 24: Escala de satisfacción para las encuestas al personal obrero

3.- Cuando ha tenido un problema dentro de su centro de trabajo, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: / **COMUNICACIÓN**

+ Satisfactorio 1) Siempre puedo recurrir a mi Jefe / RRHH para resolver algún problema que pueda atravesar, pues se que me escuchará.

+ Satisfactorio 2) Ocasionalmente recorro a mi Jefe y/o RRHH, pues considero que solo debo trasladarles los problemas que yo no pueda resolver por mí mismo.

- No Satisfactorio 3) No suelo recurrir a mi Jefe y/o RRHH, ya que no siempre entienden mis problemas, por lo que prefiero acudir a instancias superiores (Gerentes, Directores) para ser escuchado.

- No Satisfactorio 4) Cuando enfrente algún problema prefiero hacerlo solo, ya que no hay nadie a quien recurrir.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, con el fin de explorar si los factores demográficos pudieran ser relevantes y a su vez reflejar la realidad del sujeto en la muestra tomada , se debió considerar la segmentación de la población total al realizar la definición de la muestra, por lo cual, es importante tener presente la segmentación por edad y sexo dentro de esta planta (y de las otras cuatro plantas consideradas en el Anexo F), pues a partir de ello se definirán los números por grupo a evaluar, lo cual será recogido a través de las 2 preguntas iniciales de segmentación A partir de ello, la muestra definida se compondrá de la siguiente forma:

Figura 25: Distribución del personal de Copsa y de la muestra según género y edad

Edad	REAL				MUESTRA			
	Hombres	%	Mujeres	%	Hombres	%	Mujeres	%
18 - 25 años	99	15%	69	11%	15	15%	11	11%
26 - 35 años	74	11%	33	5%	11	11%	5	5%
36 - 45 años	178	27%	62	9%	27	27%	9	9%
46 - 55 años	73	11%	17	3%	11	11%	3	3%
56 - 65 años	47	7%	1	0%	7	7%	0	0%
TOTAL	471	72%	183	28%	72	72%	28	28%

Fuente: Elaboración propia

Vale precisar que la muestra aquí considerada no puede considerarse representativa de la población total de la planta de COPSA, y por lo tanto sus resultados no se pueden universalizar al resto de la organización, sin embargo, su importancia es fundamental dado el carácter exploratorio de la presente investigación, por lo que los resultados que estas arrojen contribuirán a contrastar (i) los resultados de las entrevistas, (ii) las preguntas de investigación y (iii) el análisis de antecedentes desarrollado con la información ya provista por la empresa.

4. Procesamiento y sistematización de la información

Con respecto al proceso de toma de entrevistas y aplicación de encuestas, estas se llevaron a cabo en las instalaciones de la propia empresa dentro de su planta de COPSA, entre el 29 de agosto de 2016 y el 10 de octubre de 2016. Para el caso de las entrevistas mediante

reuniones presenciales que fueron grabadas y en el caso de las encuestas mediante el llenado de fichas impresas las cuales posteriormente fueron recopiladas para su digitalización.

Las entrevistas se realizaron a partir del 29 de agosto de 2016 y serán realizadas en los puestos de trabajo de cada uno de los actores por abordar; al respecto, estas entrevistas serán lideradas por el propio investigador, ya que al conocer la realidad de la organización, esto asegurará que la información recogida sea lo más transparente posible. Las encuestas se aplicaran específicamente entre el 15 de setiembre de 2016 y el 10 de octubre de 2016, tras concluir con el proceso de toma entrevistas, las mismas que se realizaran en las instalaciones de la propia planta de COPSA mediante el soporte de un tercero parte de la organización pero ajeno al trabajo diario con el personal operario de esta planta a fin de evitar el sesgo de los participantes al ser abordados por algún representante identificado por ellos (incluido el investigador).

Por otra parte, en cuanto a la sistematización de la información resultante, esta fue trabajada de las siguientes formas:

- En lo que respecta a las entrevistas, todas estas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Posteriormente, se extrajeron las ideas principales de cada entrevista y se ingresaron a la matriz de comparación de entrevistas (ver Anexo G) mediante Microsoft Excel para su comparación y búsqueda de patrones de similitud.
- Por el lado de las encuestas, los resultados de las mismas fueron ingresados en una base de datos de Microsoft Excel desde donde se consolidaron los resultados para identificar los factores con mejores resultados y analizar si es que el comportamiento de estos respaldaba lo propuesto por los ejecutivos de la empresa.

Finalmente es sumamente importante recalcar que el diseño metodológico propuesto para la presente investigación se ha definido tomando en cuenta que este trabajo no buscará mayor representatividad que la limitada al caso de su estudio y sus propias restricciones, lo cual reafirma el carácter exploratorio del mismo.

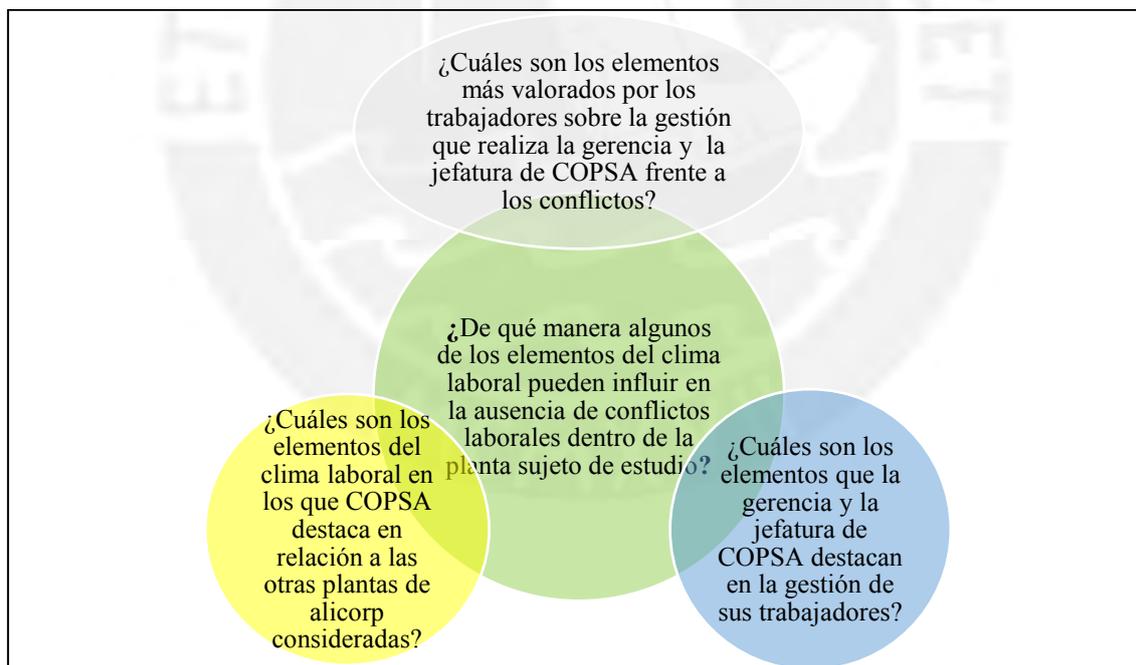
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo presenta los resultados del trabajo de campo realizado y los hallazgos obtenidos a partir de las herramientas de investigación definidas para el caso de estudio; dichos hallazgos han sido sistematizados y analizados con el fin de obtener la información necesaria para responder a la pregunta de investigación general y específicas que definen los objetivos del presente trabajo para la titulación.

1. El marco analítico de la investigación y el trabajo de campo

El análisis y los hallazgos que se presentan en este capítulo tienen como objetivo responder a la pregunta que busca explorar qué elementos del clima laboral podrían estar influyendo en la ausencia de conflictos dentro de la planta de COPSA, tomando en cuenta que esta comparte características organizativas similares y un mismo espacio geográfico con otras plantas de Alicorp que sí registran conflictos y presentan indicadores de clima laboral inferiores a COPSA. Así mismo, esta pregunta principal viene acompañada de otras preguntas que serán respondidas progresivamente como parte de trabajo, tal como se puede ver en el siguiente gráfico:

Figura 26: Marco analítico de la investigación



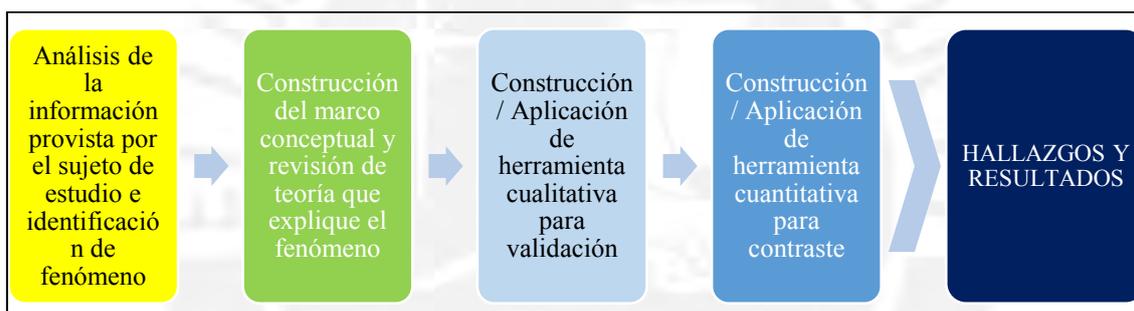
Fuente: Elaboración propia

Con el marco conceptual de respaldo y el marco metodológico definidos, se dio paso al trabajo de campo y a la construcción de la herramienta cualitativa de la entrevista semi-estructurada que sirvió para recoger la posición de los representantes de la organización respecto a la relación de estas variables del clima laboral y los conflictos laborales dentro de la

planta de COPSA. Esta herramienta fue aplicada a fines de julio de 2016 y recogió las opiniones del Jefe y Gerente de Producción de la planta de COPSA, y la del Director de Relaciones Laborales Corporativo en torno a la posible influencia de algunas de estas variables sobre los conflictos dentro de su planta.

A través de las entrevistas semi-estructuradas se transcriben y reconocen los principales conceptos que se enuncian como importantes para asegurar la correcta gestión de las personas y la no presencia de conflictos en su planta; posteriormente se diseñó y aplicó la herramienta cuantitativa (encuesta) dirigida al personal obrero de la planta de COPSA, esta se desarrolló durante del mes de agosto de 2016. Vale precisar que fue construida con el fin del ser una herramienta de contraste y aproximación al parecer del personal obrero, tomando en cuenta que no pudo ser abordado en su totalidad por las limitaciones puestas por la empresa. El siguiente gráfico resume el flujo de trabajo a través del cual se llegó hasta la construcción y aplicación de las herramientas de investigación y sus hallazgos:

Figura 27: Proceso de obtención de hallazgos y resultados



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los hallazgos de cada una de las etapas de investigación aplicadas; los resultados han sido sistematizados y analizados independientemente y finalmente analizados en conjunto a partir del marco conceptual propuesto.

2. Sistematización y análisis de las entrevistas: posición y percepción de la línea gerencial de la planta en observación

Tal como se definió en el marco metodológico, la entrevista semi estructurada fue la herramienta cualitativa empleada para recoger información de 3 actores claves en la gestión de la planta de COPSA: El Jefe de Producción, el Gerente de Producción y el Director de Relaciones Laborales Corporativo. A continuación se presenta una matriz de objetivos respecto a cada una de las preguntas consideradas en las entrevistas construidas (Anexo D):

Tabla 8: Matriz de objetivos de las entrevista según pregunta evaluada

Nº	PREGUNTA	ASPECTO	Objetivo
1	¿Cuáles son las estrategias de gestión de personas que se aplican en COPSA / la organización?	Estrategia de gestión de personas	Conocer las estrategias desplegadas para la gestión de personas dentro de campo de influencia
2	¿Cuáles considera que son los elementos que más valora el personal obrero dentro de la planta de COPSA / la organización?	Elementos más valorados por el personal	Conocer cuáles creen que son los elementos más valorados por el personal desde la perspectiva de los líderes
Considerando los elementos más destacables de las encuestas de Clima Laboral en COPSA			
3	¿Por qué considera que los trabajadores obreros identifican estos elementos como importantes dentro de COPSA?	Elementos destacables dentro de COPSA	Conocer cuál sería el motivo por el que ciertos elementos de la encuesta de clima destacan frente a otros
4	¿Cómo cree que impactan estos elementos dentro de las actividades de la planta de COPSA?	Impacto de los elementos favorables dentro de COPSA	Conocer el impacto que los elementos de clima laboral favorables tienen en la planta de COPSA
Considerando el hecho de que en la planta de COPSA no registra conflictos laborales formales.			
5	¿Por qué cree usted que en la planta de COPSA no se registran conflictos laborales?	Motivo de conflictos (presencia y ausencia)	Identificar las posibles razones de ausencia de con conflictos en COPSA desde la perspectiva de los líderes
6	En base a las fortalezas y elementos antes descritos ¿Considera usted que estos factores influyen en la presencia de conflictos? ¿Cuáles influyen según usted?	Aspectos diferenciales del clima sobre la presencia de conflictos	Conocer que relevancia les asignan a los elementos favorables del clima laboral en la ausencia de conflictos en la planta
Tomando en cuenta la importancia de estos factores que representan fortalezas sobre los conflictos y las actividades de la planta de COPSA			
7	¿Qué acciones se realizan en la planta de COPSA para preservar estos factores?	Acciones para preservar / fomentar las fortalezas de la planta	Conocer qué acciones realizan para mantener / mejorar el clima laboral favorable
8	¿Estas actividades son coordinadas o promovidas por la dirección Corporativa?	Coordinación dentro de la organización	Conocer quienes están involucrados en las definición de actividades para cuidar el clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, antes de realizar la sistematización y análisis de los resultados, es importante precisar el tipo de función, incidencia y alcance de cada uno de los actores abordados por estas entrevistas, dado que ello permitirá analizar las respuestas recogidas; esto se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 9: Detalle de funciones y niveles de incidencia por actor entrevistado

ACTOR	TIPO DE FUNCIÓN	NIVEL DE INCIDENCIA	ALCANCE
Director de relaciones laborales Corporativo	Política y dirección de nivel corporativo	Corporativa / Toda la organización	Toda la organización
Gerente de producción	Gerencia y gestión administrativa de la planta	Planta (Administrativa)	COPSA
Jefe de producción	Gestión y supervisión directa e inmediata de la planta y de los trabajadores	Planta (Operativa) y directa sobre el personal operario	COPSA

Fuente: Elaboración propia

A partir de la transcripción de las entrevistas aplicadas a cada uno de los actores, se obtuvo la información necesaria para el proceso de sistematización a través de la identificación de las ideas principales de cada actor dentro de la matriz de comparación de entrevistas (ver Anexo J) por cada una de las preguntas realizadas. A continuación se presentan los resultados de dicho proceso donde vale señalar que la información registrada es un extracto de las respuestas de cada pregunta:

Tabla 10: Estrategias para la gestión de las personas

ALCANCE: INTERNO A COPSA		ALCANCE: CORPORATIVO
Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
<p>- "definimos de acuerdo a las encuestas de clima laboral, las estrategias (...) para poder hacer que el clima (...) mejore"</p> <p>- "tenemos el tema de comunicaciones con el personal, comunicación directa, actividades extralaborales, algunas mejoras en las condiciones de la planta"</p>	<p>- "tratar a las personas con respeto (...) otro es generar un ambiente de confianza en la cual las personas puedan expresar libremente sus opiniones"</p> <p>- "para generar confianza tienes que tener capacidad de escuchar, para tratar con respeto tienes que ser abierto y escuchar las opiniones discrepantes.</p> <p>- "teniendo en cuenta siempre esas dos premisas, tu puedes resolver todo tipo de conflictos que vayan saliendo "</p>	<p>- " los objetivos principales de esta área (...) el del buen ambiente de trabajo, buen clima laboral (...) con un buen clima laboral se incrementa la productividad y en consecuencia la rentabilidad, y otro punto importante (...) es la de cuidar la reputación de la organización, que tenga credibilidad"</p> <p>- " estas estrategias están basadas en unos pilares (...), la principal es la de mantener siempre una política salarial acorde al mercado (...) segundo (...) capacitación del personal de líderes (...), porque todo está vinculado a la gestión de los líderes, y un tercero (...) generar nuevos contingentes de personal"</p>

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la declaración del Jefe de Producción destaca la importancia de la comunicación directa, las actividades extralaborales que fomentan el compañerismo y la confianza, y la atención de factores higiénicos que considera impactan en las personas; estos serían elementos necesarios para la gestión de su personal considerando que él es quien tiene responsabilidad directa sobre el personal obrero dentro de la planta, por lo cual este constituye la primera instancia responsable de afrontar la interacción laboral y personal con los

trabajadores, y atender sus diferentes necesidades. Por su parte, el Gerente de Producción recalca la importancia de tratar a las personas con respeto y estar abierto al diálogo como elementos necesarios para poder resolver conflictos, lo cual estaría asociado a lo mencionado por el Jefe de Producción previamente, pues estos elementos recaerían precisamente sobre él; en ese sentido, considerando que el Gerente de Producción es quien lidera la gestión de la planta de COPSA y coordina con su equipo de Jefes los planes de acción por desarrollar, se podría decir que existe una concordancia en cuanto a los elementos de diálogo y respeto que ambos declaran.

En cuanto a la posición del Director de Relaciones Corporativo, este establece los dos objetivos principales sobre los cuales se construye la estrategia del área de Relaciones Laborales Corporativa: generar un buen clima laboral que asegure la productividad del personal y cuidar la reputación de la empresa, estos a su vez se soportan en tres pilares que son el mantener una política salarial acorde al mercado, la capacitación a los líderes del personal y la generación de nuevos contingentes de personal; sobre esta declaración existen tres puntos cruciales para la investigación en curso y son que, en primer lugar, es un pilar de la organización asegurar un nivel salarial acorde al mercado y que ello se encuentra en el nivel corporativo de decisión de Recursos Humanos, por lo cual este elemento queda fuera de la gestión interna a la planta de COPSA, en segundo lugar, que es un objetivo de Recursos Humanos el generar un buen clima laboral, por ende se asume la preocupación de la organización por la evolución de esta variable, y en tercer lugar, que la consecución de este objetivo estará directamente relacionada al accionar de los líderes del personal, por lo cual se hace muy importante la capacitación que estos puedan recibir, lo cual denota lo determinante que pueden llegar a ser las acciones y decisiones que puedan tomar los mandos inmediatos del personal, tales como los Jefes y Gerentes de Producción.

Tabla 11: Elementos más valorados por el personal

INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
- " lo que más valora (...) es la confianza , (...) otra cosa que valoran es el ejemplo que uno tiene que dar	- "ellos perciben que son tratados con respeto , perciben que están en un ambiente donde hay confianza y por lo tanto pueden desarrollar lazos de camaradería que son cosas que ellos valoran, perciben que tenemos un buen nivel de capacitación que también valoran y perciben que esta es una empresa respetable"	- "una dimensión que se denomina orgullo (...) al ser la más alta en la respuestas de los trabajadores, podemos inferir que el elemento o la dimensión que más valora el personal dentro de Alicorp es la del orgullo"
- "hablamos de confianza , de la credibilidad digamos así y el manejo que se hace en general de la planta"		

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, la declaración del Jefe de Producción refiere que para él la confianza y la credibilidad son los elementos más valorados por el personal, los cuales son considerados

en el manejo de la planta a su cargo. Para el Gerente de Producción, se valora principalmente el respeto, la confianza, los lazos de camaradería y la capacitación que recibe el personal; al respecto, se podría decir que tanto el Jefe como el Gerente de Producción reconocen en común la confianza generada con los trabajadores, la cual viene amarrada al respeto existente entre las partes, los cuales son elementos esenciales para la gestión inmediata del personal a su cargo. Por su parte, el Director de relaciones laborales reconoce fundamentalmente el orgullo como elemento más destacable, lo cual viene sustentado fundamentalmente por los resultados generales de las encuestas de clima laboral que la organización realiza año a año; esta diferencia de percepciones se podría deber a que al encontrarse en el nivel de gestión corporativa, el Director de relaciones laborales debe mirar los resultados consolidados a nivel organización apoyándose principalmente en las herramientas de medición establecidas, mientras que en el caso del Jefe y el Gerente estos construyen su percepción a partir de la convivencia inmediata con el personal de su planta.

Tabla 12: Elementos destacables dentro de COPSA

INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
-"ellos saben que lo que nos van a sugerir, decir, comentar, va a ser tomado en cuenta y va a tener una acción, (...), el poder tener la cercanía de con nosotros hablar directamente"	-" permanentemente están midiendo si lo que hacen corresponde con lo que ganan , (...), el trato que reciben, la paga que reciben y lo que hacen (...) si los tiene tranquilos genera un nivel de satisfacción y por lo tanto su reacción es positiva" -" respeto, confianza , correcto, esa es la parte más importante, pero (...) tiene que haber un nivel salarial" -" el éxito de la planta de COPSA es más que nada el proceso de selección , porque hemos podido filtrar de alguna manera mejores personas"	-" la capacitación hacia los líderes para la gestión de las personas es muy importante (...) la planta COPSA está considerada por el tiempo, aquella planta donde se ha podido dar con mayor tiempo el soporte de capacitación a sus líderes,(...), se ha fortalecido la capacitación a los líderes y los resultados son obvios, a mayor capacitación de gestión de personas en los líderes estos elementos o dimensiones de clima laboral como la de credibilidad, respeto e imparcialidad son altos"

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, nuevamente se hacen presentes los elementos de comunicación efectiva y directa con el personal, así como el respeto y la confianza mutua reflejada en la consideración de las opiniones de los trabajadores; esta respuesta reforzaría que para el Jefe de Producción estos tres elementos son importantes dentro de la gestión que realiza con su personal, lo que a su vez exigiría una serie de competencias que este actor habría de tener para asegurar la presencia de estos elementos. Precisamente, tanto el Gerente de Producción como el Director de Relaciones Laborales respaldan el papel que cumple esta persona líder de grupo: el Gerente lo

señala indicando que el éxito de la planta de COPSA recae en el proceso de selección de personas cuyo perfil permite que se generen espacios de respeto y confianza, lo cual está alineado con lo que el Jefe de Producción identifica; mientras que el Director de Relaciones Laborales lo lleva un paso más adelante destacando la importancia de capacitar a los líderes para fortalecer sus habilidades en la gestión de las personas, lo cual podría implicar que el caso del Jefe de Producción de la planta de COPSA ha sido bien capacitado, dado los resultados de clima favorables que respaldan su gestión. Todo ello podría significar que la estrategia aplicada por el Jefe de Producción, incluyendo los elementos de clima que considera, cumple con lo que la organización espera de su posición. Un punto adicional lo merece el aspecto salarial reconocido por el Gerente de Producción, este punto se correlaciona con un aspecto abordado previamente por el Director de Relaciones Laborales respecto a asegurar una estructura salarial acorde al mercado, ya que este suma el valor que significa para el trabajador el respeto y la confianza recibidos complementariamente a un salario justo.

Tabla 13: Impacto de los elementos favorables dentro de COPSA

INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
-"la gente lo primero que tiene es motivación , (...), básicamente lo que te da es eso que el trabajador se siente más identificado, más motivado para trabajar, que no solo venga a cumplir sus ocho horas digamos, sino ya te da algo más ya por su propia iniciativa "	-" hay un nivel de exigencia alto, calidad, BPM, ética, etc., no es que te tratan bien, te pagan bien y no haces nada, no". -"las empresas son hechas por gente, entonces, cómo impactan estos elementos blandos en la consecución de los objetivos es a través de la motivación , no es cierto, tú puedes tener gente, pero si la gente no está bien motivada, es bien difícil que tú logres tus objetivos".	-"En la práctica se observa los beneficios, los resultados, (...) sino que los beneficios también son propios para los mismos trabajadores , un ejemplo clarísimo son las remuneraciones variables que reciben, llámese el bono de productividad".

Fuente: Elaboración propia

En cuarto lugar, para el Jefe y el Gerente de Producción la relevancia de los elementos descritos como la comunicación efectiva, el respeto y la confianza impactan principalmente en la motivación de los trabajadores que influye positivamente en su desempeño y por ende contribuyen a la consecución de los objetivos de los líderes de la planta; así mismo, dentro de la declaración del Gerente de Producción se debe recalcar lo señalado sobre el alto nivel de exigencia en la planta de COPSA, ya que ello denota que en razón del buen nivel salarial y el buen trato, también se espera un buen desempeño de los trabajadores. Precisamente, en línea con los efectos de la comunicación, el respeto y la confianza sobre el desempeño de la planta de COPSA, el Director de Relaciones Laborales añade que estos también generan un efecto directo en los propios trabajadores a través de las remuneraciones variables producto de su desempeño;

al respecto, podría decirse entonces que tanto los elementos del clima laboral mencionados, así como las remuneraciones (fijas y variables) podrían estar contribuyendo al buen desempeño de los trabajadores dentro de la planta de COPSA.

El aspecto visto en quinto lugar debe ser analizado con los hallazgos de la pregunta número seis, por lo tanto a continuación se presentan las tablas comparativas de ambas preguntas.

Tabla 14: Motivo de conflictos (presencia y ausencia)

INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
<p>-"<u>al tener la confianza de la gente es más fácil (...), enfocar los problemas</u> y que cada uno de su idea, su aporte para resolverlo, yo creo que eso nos ayuda bastante, como te digo partiendo del respeto, de la confianza"</p> <p>-"<u>no hay gente en el Sindicato, hay problemas, pero los manejamos</u> dentro de la planta y en general se manejan bastante bien"</p> <p>-" un 99% de los inconvenientes que hemos tenido en planta se pueden manejar acá, siempre ahí hay excepciones (...) ya en esos casos se tiene que convocar, sobre todo cuando digamos uno ve que el problema pudiera pues salir de la planta"</p>	<p>-"ese es un trabajo de larga data, tiene que ver mucho con <u>los proceso de selección de gente</u>,(...), luego una vez que has seleccionado, cuan bien lo has gestionado, en el sentido si has aplicado lo que decíamos al principio de un <u>ambiente de confianza</u>, si has construido un ambiente de confianza, si has <u>tratado a la gente con respeto</u>"</p>	<p>-"<u>Todas las plantas tienen conflictos</u>"</p> <p>- La única diferencia de COPSA con las otras plantas, es el hecho de que en las otras plantas existen gremios de trabajadores que por la naturaleza de la ley al conformar estas agremiaciones, llámese Sindicatos, <u>tienen toda una infraestructura formal</u>"</p> <p>-Si <u>en COPSA</u>, donde no existe una agrupación como esta, pero si existen <u>los conflictos, estas se presentan de manera directa, verbal y no formal</u>"</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Influencia de los elementos del clima sobre la presencia/ausencia de conflictos

INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
<p>- "Tener una <u>comunicación directa con la gente (...)</u> evita (...) que el <u>problema pueda crecer</u>"</p> <p>- "un trabajador que no tiene a quien recurrir, (...), la sensación que él tiene, o la sensación negativa (...), va a ir incrementándose porque nadie lo escucha"</p>	<p>- "Me olvidaba un aspecto importante dentro del proceso y es que dentro del proceso de selección (...), estábamos hablando del <u>proceso de selección de Ingenieros y Jefes</u>, osea los Ingenieros y Jefes tienen que tener un perfil de personalidad que encaje con estos valores"</p> <p>- "si tú <u>tienes un jefe que tiene una actitud matonezca, coercitiva, conflictivo, es bien difícil que puedas trabajar y puedas generar confianza y respeto</u> en los trabajadores"</p>	<p>- "El liderazgo y el entrenamiento que han tenido los diferentes <u>mandos medios</u> de la planta COPSA hacen que <u>los conflictos sean superados de una manera rápida sin necesidad de formalizar</u> estos requerimientos, (...) lógicamente, sí considero que es un aspecto diferencial.</p> <p>- "<u>La confianza, el respeto, la forma de atención, todo eso hace que prefieran que los conflictos sean manejados directamente</u> (...) antes de formalizarlos a través de una agremiación".</p>

Fuente: Elaboración propia

Para analizar los aspectos tratados en quinto y sexto lugar, es necesario iniciar por la declaración del Director de Relaciones Laborales quien precisa que los conflictos laborales son comunes a todas las plantas, pero que en el caso de COPSA estos no se formalizan por no existir un gremio sindical que lo realice, en ese sentido podría preguntarse por qué los trabajadores de COPSA no tienen un sindicato que los represente en la resolución de sus conflictos, lo cual, de acuerdo al Director de Relaciones Laborales, se debería a que ellos prefieren resolver sus problemas de manera verbal y directa con sus responsables en planta dada la confianza, el respeto y la forma de atención con que estos responsables los resuelven, antes de hacerlo por medio de una agremiación; en ese sentido, lo declarado reafirmaría la importancia que juegan los responsables del personal dentro de planta, siendo estos el Jefe y Gerente de Producción de COPSA, a quienes, precisamente, el Director de Relaciones Laborales destaca como responsables de que los conflictos sean tratados oportunamente gracias a la capacitación y acompañamiento que han recibido previamente. Al respecto, el Gerente de Producción de COPSA atribuye el mérito sobre la gestión de los conflictos a los mandos inmediatos del personal, es decir, a los Jefes e Ingenieros que lideran al personal operario de la planta, quienes a su vez son el resultado de un buen proceso de selección que permitió que estos cumplan un perfil de personalidad y reúnan competencias que favorezcan el desarrollo de un ambiente de confianza, respeto y comunicación donde los conflictos puedan resolverse directamente. Hasta aquí, las declaraciones recogidas denotan la importancia del Jefe de Producción, por lo que al analizar su declaración, este vuelve a destacar elementos como la comunicación, la confianza y

el respeto, los cuales serían cruciales en la gestión que este actor realiza con el personal a su cargo.

Tabla 16: Acciones para preservar / fomentar las fortalezas de la planta

INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
-" <u>tenemos acá una reunión mensual</u> , donde nos reunimos con el Gerente y los demás Jefes, se ven diferentes indicadores, dentro de ellos viene el tema este del personal para poder mantener lo que <u>vemos que está funcionando y qué otra cosa más podemos hacer</u> para seguir mejorando"	-"ya contando con los ejecutores de la estrategia comprometidos y bien seleccionados, lo que se hace todos los años (...) es <u>hacer un plan de acción para qué, para mejorar la medición del Clima Laboral</u> que es un indicador de cuán bien estas gestionando la gente" - " <u>Ojo es un plan de acción de cada planta, no estoy mencionando acá todo el trabajo de Recursos Humanos con respecto a la gestión de personal</u> , (...), osea monitoreamos eso, no nos descuidamos en el sentido de que hay un plan de acción permanente para poder seguir mejorando la encuesta de Clima"	-"Hay que <u>seguir fortaleciendo todo lo que tenga que ver con la gestión de personas</u> , una foto de una <u>encuesta de clima laboral, siempre va a generar planes de acción</u> , lo que hay que hacer priorizar las acciones" -" <u>lo más importante es el seguimiento de las acciones de estos planes de acción</u> , los cuales al término del mismo hay que <u>comunicarlos oportunamente</u> , (...) a través de otros programas, como por ejemplo tenemos el de Conversando con los Colaboradores que es una magnífica oportunidad para que se sigan identificando oportunidades del momento y que también hay que solucionar del momento"

Fuente: Elaboración propia

En relación al séptimo aspecto abordado, el Jefe y el Gerente de Producción demostrarían estar alineados en cuanto a la estrategia interna que llevan a cabo, dado que ambos destacan el seguimiento a un plan de acción interno para la mejora del Clima Laboral, por lo tanto, esto explicaría que en paralelo a la gestión corporativa de las personas que define RRHH, existen planes de acción inmediatos a cada planta. En línea con ambos actores, el Director de Relaciones Laborales también mencionó la importancia de los planes de acción definidos a partir de la realidad de cada planta y el seguimiento a sus acciones y su comunicación al personal, por lo tanto, reafirma el hecho de que en complemento a las estrategias corporativas de RRHH, cada planta determina un plan de acción de acuerdo a sus oportunidades reflejadas por la encuesta de clima laboral que anualmente aplica la organización.

Tabla 17: Coordinación dentro de la organización

INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
-"Claro, (...) <u>revisamos las actividades que vamos a realizar</u> , actividades como el campeonato, la reuniones por planta, los conversando con la Gerencia, la elección del trabajador del mes, osea, <u>es un trabajo que tenemos que hacerlo juntos</u> para no irnos por caminos distintos digamos"	-"Entiendo yo que <u>desde la Gerencia General hay un interés</u> de que la evaluación de estas encuestas de Clima Laboral mejore, no es cierto, por dos razones, primero por la parte personal y segundo también (...) hay una correlación entre el nivel de satisfacción de la masa laboral, nivel de satisfacción con respecto a la empresa, y los resultados, <u>una gente motivada hace mejor su trabajo y tiene mejores resultados en todos los aspectos</u> ,"	-"hay que tener en cuenta que existe un <u>programa de inducción de todo personal que va a tener a cargo gente en las plantas</u> industriales," -"Adicionalmente a las <u>reuniones periódicas</u> que se tienen entre el Gerente de planta y sus colaboradores con los Bussines Partner de Recursos Humanos, adicionalmente existe <u>el comité de Clima</u> (...) en el cual participan el Director y los Gerentes de planta, en esta también se hacen presentes las Vicepresidencias de Recursos Humanos y las Vicepresidencias de Supply Chain, con la <u>finalidad justamente de tener el soporte necesario de toda la organización</u> ".

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en octavo lugar se abordó el involucramiento del resto de la organización sobre las acciones para mantener el clima laboral en la planta, a lo cual el Jefe de Producción respondió enfatizando el involucramiento del resto de Jefes, RRHH y su Gerencia, denotando la necesidad del trabajo en equipo entre las áreas involucradas en la gestión interna; por su parte el Gerente de Producción señaló que desde la Gerencia General existía un interés por asegurar que los resultados del clima mejoren, reconociendo el impacto que este tiene en la satisfacción de las personas y el impacto que puede llegar a tener sobre el trabajo; mientras que en su caso, el Director de Relaciones Laborales mencionó que adicionalmente a las reuniones periódicas entre RRHH, Jefes y Gerentes, existe el Comité de Clima el cual está integrado por las Gerencias, la Dirección y la Vicepresidencia de Supply Chain junto al equipo de RRHH para los casos donde se requiera el soporte integral de la organización; así mismo, mencionó la existencia de un programa de inducción corporativo para todo el personal que tendrá gente a su cargo, retomando nuevamente la importancia de estas posiciones de mando sobre la gestión del personal.

Habiendo analizado los hallazgos de las entrevistas desarrolladas, a continuación se presenta la siguiente tabla resumen a partir de las ideas destacadas dentro de la declaración de cada actor:

Tabla 18: Resumen de resultados según actor y aspecto abordado

RESUMEN DE RESULTADOS				
Nº	Aspecto	Jefe de producción	Gerente de producción	Director de relaciones laborales
1	Estrategia de gestión de personas	-Comunicación directa -Uso de encuestas de clima para planes de acción -Mejora de las condiciones de la planta	-Respeto -Capacidad de escuchar -Resolución de conflictos -Ambiente de confianza	-2 Objetivos principales: Buen clima laboral y reputación -3 Pilares: Política salarial, capacitación de líderes, contingentes de personal
2	Elementos más valorados por el personal	-Confianza -Credibilidad -Mando directo de los trabajadores	-Confianza -Respeto -Camaradería	-Orgullo -Visión corporativa
3	Elementos destacables dentro de COPSA	-Cercanía -Comunicación directa	-Respeto y Confianza -Nivel salarial -Proceso de selección	-Capacitación de líderes en gestión de personas
4	Impacto de los elementos favorables dentro de COPSA	-Motivación e iniciativa	-Motivación e iniciativa	-Beneficios económicos variables
5	Motivo de conflictos (presencia y ausencia)	-Resolución de conflictos con confianza -No presencia sindical	-Fomentar ambiente de confianza -Respeto -Proceso de selección de Jefes e Ingenieros	-Rol de mandos medios -Confianza, respeto, estilo de atención hacen que hayan acercamientos directos.
6	Aspectos diferenciales del clima sobre la presencia de conflictos	-Atención oportuna de problemas -Comunicación directa	-Competencias de los líderes para generar confianza y respeto	
7	Acciones para preservar / fomentar las fortalezas de la planta	-Reuniones de trabajo mensual entre Jefaturas y Gerente	-Elaboración de plan de acción a partir de resultados de clima laboral de COPSA (interno)	-Fomentar los planes de acción a partir de las encuestas de clima laboral
8	Coordinación dentro de la organización	-Revisión periódica de actividades -Trabajo en conjunto	-Interés de la Gerencia General por mejorar el clima laboral	-Inducción de nuevos líderes -Reuniones periódicas -Comité de clima laboral

Fuente: Elaboración propia

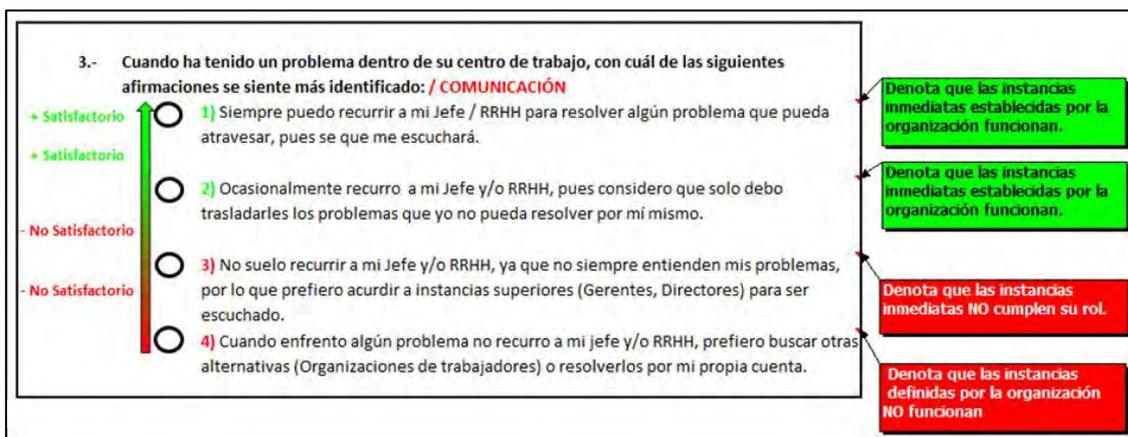
Presentado esto, es necesario analizar los correspondientes a las encuestas tomadas al personal operario, ya que esto servirá como aproximación para realizar el contraste entre la posición de la organización y la percepción de los trabajadores.

3. Sistematización y análisis de las encuestas: La percepción de los trabajadores.

De acuerdo a lo definido en el marco metodológico de la investigación, tras la aplicación de las entrevistas los actores definidos, la siguiente herramienta empleada fue la encuesta al personal obrero de la planta de COPSA. En ese sentido se aplicó la encuesta a 100 trabajadores de esta planta, cuya información ha sido sistematizada en hoja de cálculo de Microsoft Excel. En el CD adjunto se encuentra el archivo Excel “4) RESULTADOS ENCUESTA.XLS” en el cual se registran los resultados por ficha respondida; vale recordar que la población encuestada ha sido delimitada a partir de la factibilidad dada por la empresa a fin de no arriesgar la integridad de la herramienta institucional que se realiza anualmente, aun con esto, ello no invalida la herramienta dado que esta será usada principalmente con fines de contraste más que de validación tomando en cuenta el carácter exploratorio del estudio

Al respecto, antes de exponer y analizar los resultados de las encuestas aplicadas, se precisa hacer dos comentarios en cuanto a la herramienta aplicada: En primer lugar, vale precisar que cada una de las preguntas desarrolladas en la encuesta corresponde a un elemento que forma parte del modelo de clima laboral definido en el marco conceptual, de esta manera se hace una valoración individual de cada uno de ellos. En segundo lugar, tal como se mencionó en el marco metodológico, la encuesta ha sido elaborada a partir de un conjunto de proposiciones ordenadas de acuerdo a un grado de satisfacción con el fin de medir la percepción de los trabajadores respecto a las actitudes de sus responsables designados por la empresa (Jefatura, Gerencia y RRHH) e incluso compañeros en situaciones de problemas y conflictos, esto puede verse en el siguiente ejemplo:

Figura 28: Valoración de las opciones de respuesta dentro de la encuesta a trabajadores obreros



Fuente: Elaboración propia

Dicho todo esto, a continuación se presentan los resultados de esta herramienta según cada uno de los elementos abordados y ordenados según los escala de satisfacción antes mencionada:

Tabla 19: Resultados de encuestas a trabajadores obreros según grado de satisfacción

ELEMENTOS	GRADO			
	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
RESPETO	93%	3%	0%	4%
CAMARADERIA	87%	8%	5%	0%
COLABORACIÓN	86%	8%	4%	2%
COMUNICACIÓN	85%	8%	6%	1%
HABILIDAD GERENCIAL	79%	10%	9%	2%
TRATO JUSTO	72%	19%	5%	4%
CREDIBILIDAD	68%	24%	4%	4%
INTERES EN LAS PERSONAS	61%	33%	3%	3%
APOYO PROFESIONAL	55%	37%	6%	2%
INTEGRIDAD	49%	40%	7%	4%
AUSENCIA DE FAVORISMOS	42%	42%	14%	2%
PROMEDIO	71%	21%	6%	3%

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, a primera vista destaca que en su conjunto los elementos medidos poseen respuestas favorables que denotarían que, en las situaciones propuestas, la mayoría de los trabajadores consideraría que sus responsables cumplen satisfactoriamente sus expectativas en la resolución de problemas; esto no es casualidad dado que de acuerdo a la información de las encuestas de clima laboral previas estos elementos son fuertes dentro de la planta de COPSA. Para analizar si estos resultados pueden estar afectados por determinadas características demográficas, a continuación se presenta la segmentación por edad y género considerada dentro de la herramienta:

Tabla 20: Resultados de encuestas segmentadas por sexo y edad – hombres

ELEMENTOS	HOMBRES			
	18 - 45 AÑOS		46 - 65 AÑOS	
	MUY DE ACUERDO / DE ACUERDO	EN DESACUERDO / MUY EN DESACUERDO	MUY DE ACUERDO / DE ACUERDO	EN DESACUERDO / MUY EN DESACUERDO
RESPECTO	98%	2%	82%	18%
INTERES EN LAS PERSONAS	95%	5%	82%	18%
COLABORACIÓN	95%	5%	82%	18%
CAMARADERÍA	95%	5%	88%	12%
APOYO PROFESIONAL	93%	7%	82%	18%
COMUNICACIÓN	93%	7%	82%	18%
CREDIBILIDAD	93%	7%	82%	18%
TRATO JUSTO	91%	9%	82%	18%
HABILIDAD GERENCIAL	89%	11%	76%	24%
INTEGRIDAD	89%	11%	82%	18%
AUSENCIA DE FAVORITISMOS	84%	16%	82%	18%

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al grupo de hombres, puede apreciarse que en general los dos grupos etarios comparten un grado de satisfacción mayoritario por los elementos abordados en la encuesta, no obstante, puede reconocerse un grado de conformidad superior en el grupo más joven. Aun así, los resultados en general son bastante positivos, por lo cual podría decirse que la edad no terminaría siendo un factor diferencial en el caso de los hombres.

Tabla 21: Resultados de encuestas segmentadas por sexo y edad – mujeres

ELEMENTOS	MUJERES			
	18 - 45 AÑOS		46 - 65 AÑOS	
	MUY DE ACUERDO / DE ACUERDO	EN DESACUERDO / MUY EN DESACUERDO	MUY DE ACUERDO / DE ACUERDO	EN DESACUERDO / MUY EN DESACUERDO
COMUNICACIÓN	100%	0%	100%	0%
INTERES EN LAS PERSONAS	100%	0%	100%	0%
RESPECTO	100%	0%	100%	0%
COLABORACIÓN	100%	0%	100%	0%
CAMARADERÍA	100%	0%	100%	0%
CREDIBILIDAD	100%	0%	67%	33%
TRATO JUSTO	100%	0%	67%	33%
APOYO PROFESIONAL	100%	0%	67%	33%
INTEGRIDAD	100%	0%	33%	67%
HABILIDAD GERENCIAL	96%	4%	100%	0%
AUSENCIA DE FAVORITISMOS	92%	8%	33%	67%

Fuente: Elaboración propia

En lo que corresponde a las mujeres, aquí se puede apreciar que de igual manera al grupo de hombres, existe un grado de satisfacción bastante elevando, sin embargo, se puede ver una diferencia negativa en cuanto a los elementos de integridad y ausencia de favoritismos

dentro del grupo de mujeres entre 46 y 65 años, no obstante, vale precisar que este resultado no afectaría al resultado global dado que esta grupo no representa más del 3% de la población total de la planta de COPSA, sin embargo, podría ser materia de estudio para otra investigación, dado que los resultados aquí presentados no son estadísticamente significativos. Por lo tanto, podría decirse que a partir del grupo de trabajadores evaluados con la encuesta, los factores demográficos relacionados a edad y género no serían determinantes en la percepción de los elementos del clima laboral sobre los conflictos.

Retornando a los resultados generales de las encuestas, con el fin de realizar una aproximación que contribuya a explorar que elementos podrían tener un papel protagónico en la incidencia de conflictos se considerarán aquellos cuyo resultado se encuentre por encima del promedio de satisfacción alta, ya que serían aquellos en los cuales los trabajadores evaluados tendrían mayor grado de concordancia; considerando esto, se obtienen los siguientes resultados donde también se han incluido los enunciados contemplados en cada respuesta:

Tabla 22: Elementos mejor valorados por el personal según resultados de encuesta

ELEMENTOS ABORDADOS	GRADO DE SATISFACCIÓN	PROPOSICIÓN
RESPECTO	93%	Siento que soy tratado con respeto a todo nivel y ello se ha mantenido cuando he tratado o discutido alguno de mis problemas por más tensa que sea la situación.
CAMARADERIA (SOLIDARIDAD)	87%	Cuando he enfrentado un problema siento que las personas en mi centro de trabajo son solidarias conmigo (Jefe, RRHH, Gerente, Compañeros) sin importar condición.
COLABORACIÓN	86%	Cuando tengo un problema siento que mi Jefe / RRHH / Gerente me brindan su apoyo y soporte para tratar de resolverlo y seguir adelante.
COMUNICACIÓN	85%	Siempre puedo recurrir a mi Jefe y/o RRHH como primera instancia para resolver cualquier problema que pueda atravesar, pues confío en ello y se que me comprenderán.
HABILIDAD GERENCIAL	79%	Mi Gerente es una persona accesible a quien he podido trasladar mis problemas y de quien he podido obtener una respuesta convincente.
TRATO JUSTO	72%	Considero que la respuesta recibida ha sido analizada y es justa; Se me explican los argumentos tomados en cuenta.
PROMEDIO	71%	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a estos resultados, estos 6 elementos gozan de mayor acuerdo entre los trabajadores encuestados, por lo que podría decirse que dentro de las situaciones de conflictos propuestas y a partir de las respuestas seleccionadas, esto denotaría un mejor desempeño en la aplicación de dichos elementos de parte de los actores involucrados por parte de la organización.

En complemento a estos aspectos, se realizaron dos preguntas finales cuyo objetivo fue el de medir la percepción de los trabajadores abordados a cerca de la resolución de conflictos en

sus áreas de trabajo y cuál considerarían que es el aspecto más importante a la hora de resolver un problema de acuerdo a una lista de elementos construida sobre los resultados de la encuesta de clima laboral previa, los que a su vez coincidieron con algunos de los elementos destacados en la encuesta aplicada en este trabajo. En primer lugar, considerando cuál sería el elemento más importante para los trabajadores a la hora de resolver conflictos, estos respondieron que la comunicación es el aspecto más importante al momento de resolver conflictos, lo cual es indiferente entre el género y grupo etario, pues como se puede ver a continuación, los resultados son similares:

Tabla 23: Elementos más destacables según edad y género

HOMBRES			
18 - 45 AÑOS		46 - 65 AÑOS	
ELEMENTOS MÁS DESTACABLES	Frecuencia	ELEMENTOS MÁS DESTACABLES	Frecuencia
La comunicación	67%	La comunicación	65%
El respeto	22%	El respeto	24%
El trato justo	5%	El trato justo	12%
La habilidad Gerencial	5%	La habilidad Gerencial	0%
MUJERES			
18 - 45 AÑOS		46 - 65 AÑOS	
ELEMENTOS MÁS DESTACABLES	Frecuencia	ELEMENTOS MÁS DESTACABLES	Frecuencia
La comunicación	64%	La comunicación	100%
El respeto	28%	El respeto	0%
El trato justo	4%	El trato justo	0%
La habilidad Gerencial	4%	La habilidad Gerencial	0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Elementos más destacables consolidado

ELEMENTOS MÁS DESTACABLES	FRECUENCIA
La comunicación	67%
El respeto	23%
El trato justo	6%
La habilidad gerencial	4%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se planteó una interrogante para evaluar la percepción de los trabajadores encuestados respecto a la resolución de conflictos en la planta de COPSA, de acuerdo a la cual en general la respuesta de los trabajadores fue positiva señalando una casi total conformidad frente a la resolución de conflictos, tal como se puede ver en el siguiente detalle:

Tabla 25: Satisfacción respecto a la resolución de conflictos

ASPECTO	GRADO			
	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	62%	37%	0%	1%

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta es relevante dado que podría significar que a pesar de que existen elementos cuyo grado de satisfacción podría mejorar, estos no serían determinantes para que el conflictos se formalice; dicho de otro modo, podrían existir elementos del clima laboral cuyo buen desempeño termina compensando los de otros más bajos y finalmente influyendo en la formalización de los conflictos existentes.

Para concluir, es importante recalcar que los resultados obtenidos de las encuestas realizadas no son estadísticamente representativos de la población total de la planta de COPSA, sin embargo, como se mencionó previamente, servirán como fuente de contraste para los resultados de las entrevistas desarrolladas, de este modo el siguiente paso es analizar ambas herramientas en conjunto con el fin de poder cruzar las variables identificadas en ambos procesos.

4. Análisis de los resultados obtenidos de ambas unidades de observación

Tras aplicar las herramientas definidas y después de analizar sus resultados independientemente en cada unidad de análisis, es necesario dar un paso más y mirar el panorama completo, para lo cual se toman los hallazgos analizados en las entrevistas a los líderes (gerencia y jefatura) y encuestas (trabajadores obreros).

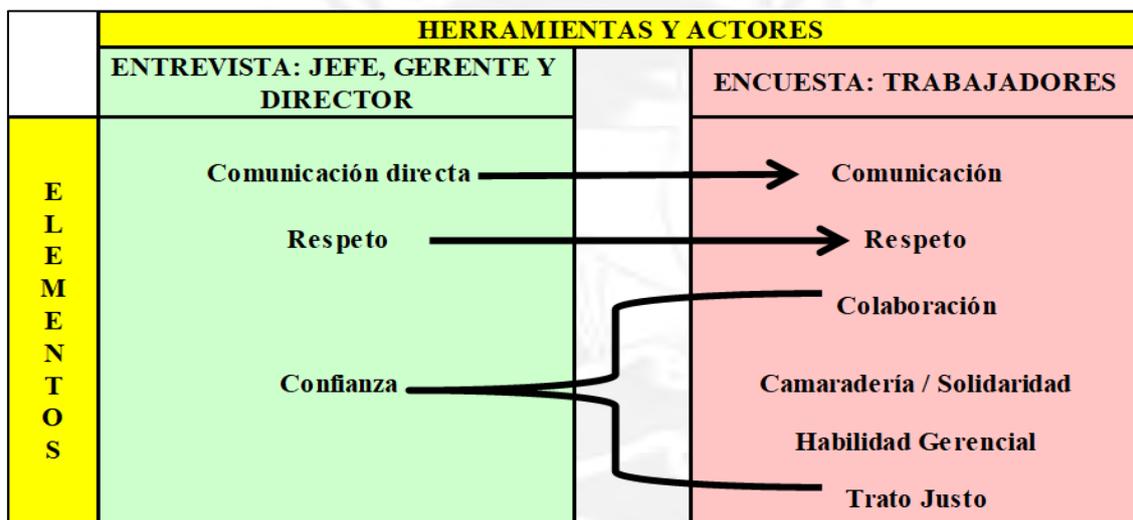
A partir de las entrevistas realizadas se determinó que para los líderes de la organización, la posición que ocupa el responsable directo de los trabajadores es crucial, ya que es este el encargado de gestionar las relaciones con las diferentes personas de la planta en que trabajan. Precisamente, esta posición era la del Jefe de Producción quien como responsable de la atención de los trabajadores a su cargo, destacaba la existencia de tres elementos cruciales para asegurar una buena relación con sus trabajadores y a su vez prevenir los conflictos que son: la comunicación directa, el respeto a las personas y la confianza mutua. Según el Jefe de Producción estos elementos eran necesarios para sobrellevar las situaciones de conflicto existentes en la planta de COPSA, pues mediante ellos se podía afrontar y resolver las diferencias entre las personas.

Por otra parte, sobre los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores seleccionados, los resultados arrojaron que estos coincidirían en reconocer mayor acuerdo respecto a la presencia de ciertos elementos en la resolución de conflictos, los cuales eran el respeto, la camaradería (y solidaridad), la colaboración, la comunicación, la habilidad gerencial

y el trato justo. Precisamente, estos elementos coincidían con aquellos elementos destacados en los antecedentes del caso, con los cuales se construyó una pregunta adicional respecto al elemento determinante para la resolución de conflictos, siendo este la comunicación según los trabajadores evaluados. Sobre esto, de acuerdo a la impresión de los trabajadores evaluados, la gestión que sus responsables realizan sobre los conflictos cumpliría con satisfacerlos en casi su totalidad, pues tal como se mencionó habrían elementos que prevalecerían por encima del resto a la hora de presentarse un conflicto y valorar su resolución o formalización; estos elementos serían, de acuerdo a la muestra, los mencionados líneas atrás.

Frente a estos dos resultados, a continuación se presenta una figura comparativa de los elementos destacados en ambas herramientas, considerando que los últimos servirán como contraste de los primeros:

Figura 29: Comparación de resultados de entrevistas y encuestas



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se puede apreciar que las declaraciones de los representantes de la organización se encuentran reforzadas por las respuestas de los colaboradores encuestados, quienes reconocen también la importancia que tiene para ellos la comunicación efectiva y el respeto a las personas en la resolución de los problemas que surgen en su planta. Tal como señalaron los representantes de la organización, de acuerdo a la información obtenida de los colaboradores encuestados, ellos reconocerían en sus responsables a personas cercanas con las que pueden contar y en quienes confían, por lo tanto se cumplirían los objetivos de declarados por el los actores organizativos que hablaban de crear un ambiente de confianza donde los trabajadores puedan expresarse libremente.

Por otra parte, el respeto corresponde al segundo elemento destacado por los representantes de la empresa y cuyo resultado según la encuesta realizada, obtuvo el mayor

grado de satisfacción, por lo cual podría decirse que los trabajadores abordados identifican que sus responsables los respetan aun en situaciones de tensión, como la que puede darse a raíz de un conflicto, lo cual respalda la declaración de los líderes a cerca de tratar con respeto a las personas.

Otro elemento reconocido recae en la confianza entre los trabajadores y los representantes de la organización. Si bien este elemento no ha sido considerado de manera independiente, se puede reconocer su presencia transversal en los elementos resaltados, por ejemplo en la comunicación, en la colaboración, en la camaradería (solidaridad), entre otros, pues desde el momento en que un trabajador acude a uno de sus responsables para la atención de un problema, este confía en que el representante de la empresa actuará buscando lo mejor para él, aunque esto no necesariamente se traduzca en la complacencia de un pedido. Respecto a estos tres elementos remarcados, es importante volver hacia el marco analítico de la investigación a fin de identificar cómo es que los mismos pueden relacionarse con el sistema de gestión de recursos humanos.

En primer lugar, el caso de estudio considera la premisa de que hay elementos y necesidades cuya realidad en el contexto evaluado no es determinante sobre los conflictos que surgen en las plantas, dado que al contar con estructuras corporativas que definen políticas y lineamientos comunes, se asegura uniformidad en su gestión; por ejemplo, uno de estos factores podría ser el de las remuneraciones que son definidas a partir del enfoque corporativo y gestionadas directamente por Recursos Humanos con el fin de asegurar competitividad y justicia en las mismas, como mencionaron el Director de Relaciones Laborales Corporativo y el Gerente de Producción de COPSA. Precisamente, estos aspectos son abordados en propuestas como la de Robbins y DeCenzo (2009) que enfocan los procesos funcionales principalmente. Sin embargo, propuestas como las de Chiavenato (2009) y Mondy (2010) incorporan como factor de gestión el conjunto de relaciones formales e informales que se presentan entre los trabajadores y la organización, desde donde empiezan a cobrar relevancia los factores destacados en los hallazgos del estudio, dado que estos contribuyen a asegurar el mantenimiento de las buenas relaciones con los trabajadores (Mondy, 2010). Sin embargo, el principal respaldo para el análisis de estos elementos será a través de la propuesta de Longo (2004) y su sistema integrado de gestión.

Tal como se destacó en el modelo de gestión integrado de Longo (2004), el conjunto de relaciones que se establecen entre los trabajadores y los representantes de la organización se ubican dentro del sistema de relaciones humanas y sociales, el cual es responsable de gestionar las mismas a partir de la consideración del clima laboral, de las relaciones laborales y de las

políticas sociales que establecen la ley. En ese sentido, dentro de lo que corresponde a la gestión del clima laboral, este aspecto se encuentra vinculado al logro del bienestar y la satisfacción de los trabajadores, así como a su medición como fuente de información para la construcción de políticas y la definición de planes de acción. Por otra parte, en lo que respecta a la gestión de las relaciones laborales, el modelo propone que este aspecto debe gestionar el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los grupos sociales de los trabajadores (Longo, 2004); ambos elementos antes mencionados deben construirse sobre el cumplimiento de la normativa legal que regular las actividades de la organización, que para el caso de estudio estaría vinculado a las leyes laborales y de salud ocupacional, asegurando así la atención de necesidades básicas de los trabajadores (condiciones de trabajo, por ejemplo).

Precisamente, esto sucede en Alicorp, en específico en su planta de COPSA, donde a través de la medición del clima laboral a partir de la metodología GPTW se realiza un seguimiento anual a los elementos que componen el clima para definir los planes de trabajo que ayuden a mejorar el bienestar de los colaboradores, lo cual cumple con el objetivo del modelo de Longo (2004), ya que estos planes de trabajo son desarrollados por los líderes de los trabajadores, dígase los Jefes y Gerentes de Producción con el acompañamiento de RRHH, a fin de mejorar el bienestar de los trabajadores, bienestar que a su vez está asociado a la resolución de los conflictos, ya que el fin de este subsistema es dar sostenibilidad a la tranquilidad de las personas que componen la organización (Longo, 2004).

Por otra parte, la gestión de las relaciones laborales impulsada por el bienestar y satisfacción de los trabajadores busca mantener una comunicación efectiva y directa entre las partes y con ello promover relaciones equilibradas entre los representantes de la organización y los trabajadores para de esta forma promover la búsqueda de soluciones y concertación de intereses a través del acercamiento directo sin necesidad de intermediarios a partir del equilibrio de poderes (Longo, 2004); esto es lo que finalmente se observa en este estudio, donde la estrategia de comunicación directa y respeto, enmarcadas en un ambiente de confianza, que los Jefes lideran, busca establecer soluciones concertadas a los problemas de los trabajadores, previendo así que los conflictos que surgen naturalmente por diferentes intereses escalen niveles de mayor complejidad.

Justamente, como señala Mondy (2010), el deterioro de las relaciones laborales y la insatisfacción de los trabajadores puede generar conflictos que no se solucionen adecuadamente y que puede ser el aliciente necesario para el surgimiento de organismos sindicales que formalicen los reclamos en búsqueda de solución, lo cual podría explicar que para el caso de la planta de COPSA estos aspectos podrían estar siendo cubiertos, ya que, de acuerdo a la muestra

evaluada, los trabajadores se encontrarían satisfechas con la forma en que los representantes de la organización resuelven los conflictos y por ende no requieren de la participación de un sindicato que a su vez aleja la formalización de conflictos en su planta.

Como también señala Mondy (2010), muchas veces los elementos que impulsan a que un trabajador se afilie a un sindicato distan de factores económicos, sino que estarían relacionados a la insatisfacción frente a los gestión de las personas, lo cual podría explicar cómo es que estos elementos intangibles que son la comunicación directa, el respeto y la confianza aplicados a la gestión que se realiza en COPSA, terminan diferenciando el comportamiento de esta planta frente al resto de plantas adyacentes que comparten estructuras corporativas similares, como la estructura salarial y organizativa. En ese sentido, el buen desempeño de las relaciones laborales dentro de COPSA iría de la mano con la existencia de los elementos identificados, ya que estos serían los que permitan la resolución directa de los conflictos.

Finalmente, respecto a la comunicación directa, el respeto y la confianza como elementos destacables, estos elementos pueden ser extrapolados al modelo de clima laboral propuesto por Gomez y Vicario (2010) donde su impacto se hace presente principalmente en los niveles interpersonal y organizacional. En primer lugar, dentro del nivel interpersonal, está el factor de las relaciones sociales entre los miembros de la organización, donde efectivamente los trabajadores evaluados perciben un ambiente de camaradería y confianza frente a la resolución de sus conflictos y problemas, y donde existiría una buena comunicación que aseguraría el cumplimiento de sus objetivos y la resolución de sus conflictos; en segundo lugar y de la mano con el factor anterior, se encuentra factor de unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, donde se percibe esta confianza, solidaridad y comunicación entre los miembros del equipo de trabajo sobre la resolución de los conflictos y problemas. En segundo lugar, dentro del nivel organizacional, se puede identificar fundamentalmente el factor de la consideración por parte de los directivos, ya que tanto los propios líderes como los trabajadores evaluados coinciden en señalar la existencia de un ambiente de respeto y buena comunicación entre las partes que también influye en la resolución de sus conflictos (mediante las relaciones laborales); finalmente, puede reconocerse el factor de liderazgo por parte de los directivos, en este caso de sus líderes de planta, en cuyas decisiones confían para la resolución de sus conflictos. Por lo tanto, estos tres elementos originalmente identificados, pueden traducirse en cuatro factores dentro del sistema de medición propuesto, pero que considerador dentro del propio sistema de GPTW, constituyen variables por si mismas.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio desarrollado partió de la observación del fenómeno ocurrido dentro de la empresa Alicorp S.A.A. y sus cinco plantas ubicadas en el predio principal de la organización. Una de las plantas, COPSA dedicada a la producción de salsas, aceites y margarinas, dentro del periodo de observación (2013-2015) no registraba conflictos laborales formalizados por sus trabajadores, a diferencia de las cuatro plantas adyacentes, con las que además de compartir un espacio geográfico común también comparte los mismos lineamientos corporativos de gestión de recursos humanos. Si bien la política corporativa establecía los mismos criterios y beneficios laborales para todas las plantas, cada una de ellas presentaba diferentes resultados de clima laboral, medidos a partir de la encuesta aplicada por Great Place to Work.

Considerando las condiciones expuestas, se definió un marco de referencia basado en el modelo de gestión integral propuesto por Longo (2004), que contempla un subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales. Este modelo plantea una visión integral y relacionada entre el clima laboral, las relaciones laborales y las políticas que regulan a la organización. En este modelo el clima laboral constituye una pieza fundamental para gestionar buenas relaciones entre las personas al interior de la organización y contempla planes de acción necesarios para esto. A fin de comprender mejor la naturaleza del clima laboral se incluyó en el marco de referencia el modelo propuesto por Gómez y Vicario (2010) y sus ocho factores de consideración, los cuales sirvieron para identificar y definir los elementos considerados por el modelo de Great Place To Work (2016).

Del análisis de los resultados de clima laboral de las cinco plantas de Alicorp presentado en el problema de investigación y el análisis del contexto (Capítulo 1) y desarrollado en el análisis de variables del diseño metodológico del estudio (Capítulo 3), se pudo identificar que la planta de COPSA registraba indicadores superiores a las demás dentro de los siguientes once elementos de Clima Laboral evaluados por GPTW: comunicación, habilidad gerencial, integridad, credibilidad, apoyo profesional, colaboración, interés como persona, respeto, ausencia de favoritismos, trato justo y camaradería. Estos elementos fueron analizados posteriormente en relación a los ocho factores considerados por el modelo de Gomez y Vicario (2010), siendo este primer análisis el que responde a la primera pregunta específica de investigación referente a los elementos del clima laboral en los que COPSA destaca en relación a las otras plantas de Alicorp consideradas y presenta los elementos necesarios para explorar la situación específica dentro de la planta de COPSA.

Definidos los elementos de mayor relevancia para el estudio y el marco de referencia o conceptual, se procedió a construir las herramientas de investigación para recoger información

sobre los mismos de los representantes de la organización y de una muestra de 100 trabajadores, a fin de aproximar cuáles de estas variables podrían tener mayor influencia en la incidencia o no de conflictos formales dentro de la planta COPSA.

De la información recogida y sistematizada de los directivos de la organización, los elementos más destacables en la gestión de su personal se encontraban asociados principalmente a la comunicación directa, el respeto y la confianza, los cuales practicaban cotidianamente a fin de prevenir y resolver las diferencias que naturalmente surgían entre operarios al interior de la planta; así mismo, se observó que la ausencia de un sindicato de trabajadores dentro de esta planta, estaba relacionada a que no era considerado como necesaria la presencia de este tipo de agremiación puesto que los trabajadores contaban con instancias de la empresa para canalizar sus reclamos de manera formal; en COPSA según los trabajadores, existían las instancias necesarias para la resolución de sus problemas a través del Jefe y el Gerente de Producción, quienes lograban anticipar y resolver los conflictos de manera directa. Este análisis permite responder la segunda pregunta específica referida a los elementos que la gerencia y la jefatura de COPSA destacan en la gestión de sus trabajadores.

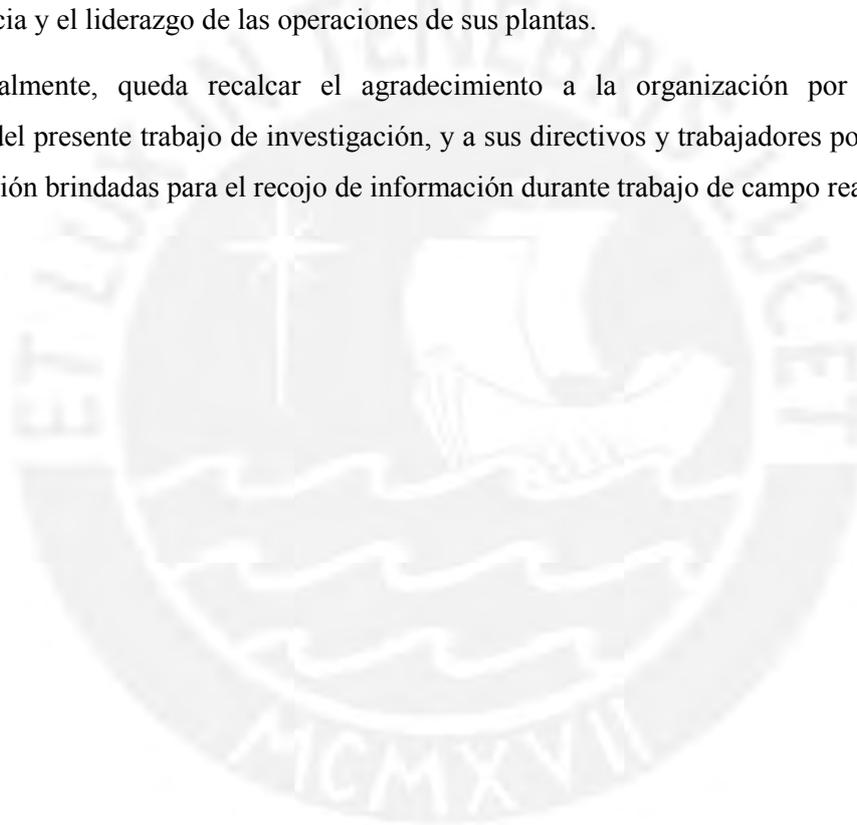
Con la encuesta aplicada a la muestra de trabajadores, se pudo identificar que este grupo coincidía en valorar más positivamente ciertos elementos dentro de la gestión que sus directivos realizaban sobre los conflictos los cuales eran la comunicación, el respeto, la colaboración, la camaradería/solidaridad, la habilidad gerencial y el trato justo. Los resultados de la encuesta a operarios mostró relación con los elementos reconocidos y destacados por los directivos de la organización. El análisis de los resultados de las encuestas permite responder la tercera pregunta específica en relación a los elementos más valorados por los trabajadores sobre la gestión que realiza la gerencia y la jefatura de COPSA frente a los conflictos

A partir del contraste de los resultados obtenidos de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los directivos de la organización y los resultados de la encuesta a la muestra de trabajadores obreros, puede señalarse que existen indicios para proponer que la comunicación, el respeto y la confianza, comprendidos como elementos del clima laboral, constituyen elementos claves de: (i) las relaciones sociales entre los miembros de la organización, (ii) de la gestión de los recursos humanos y (iii) el liderazgo por parte de los directivos (Gomez y Vicario, 2010). Así mismo, vale enfatizar que la aplicación y preservación de estos elementos recaería fundamentalmente sobre las posiciones de mando directas del personal obrero, es decir las Jefaturas de Producción, cuyo rol es destacado por la Dirección de Relaciones Laborales y la Gerencia de planta sobre el mantenimiento de las buenas relaciones con los trabajadores. De esta manera, la pregunta general de investigación propuesta al inicio del presente trabajo sobre

los elementos del clima laboral que incidirían en la ausencia de conflictos dentro de la planta de COPSA, tendría como respuesta que estos elementos serían la comunicación, el respeto y la confianza.

Vale enfatizar que el estudio desarrollado tiene como fin contribuir con un acercamiento exploratorio a la relación entre las variables clima laboral, conflictividad y relaciones laborales dentro del caso de estudio, por lo que se recomienda que de quererse continuar explorando el comportamiento de las mismas, se aborde una muestra mayor que otorgue mayor representatividad a los resultados. Así mismo se recomienda que este estudio pueda expandirse a las otras plantas adyacentes con el objetivo de desarrollar un estudio comparado con representatividad estadística que permita a la organización tomar decisiones de ajuste y cambio en la gerencia y el liderazgo de las operaciones de sus plantas.

Finalmente, queda recalcar el agradecimiento a la organización por permitir el desarrollo del presente trabajo de investigación, y a sus directivos y trabajadores por la apertura y colaboración brindadas para el recojo de información durante trabajo de campo realizado.



REFERENCIAS

- Albert, L., Michaud, Y., & Piotte R. (1981). *La dirección del personal*. Barcelona: Editorial Herder.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational setting*. New York: The Free Press.
- Alicorp S.A.A. (2015). *Estados Financieros Individuales al Cuatro Trimestre del año 2015*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/jsp/ShowEEFF_new.jsp?Ano=2015&Trimestre=4&Rpj=B30006&RazoSoci=ALICORP%20S.A.A.&TipoEEFF=GYP&Tipo1=T&Tipo2=I&Dsc_Corrrelativo=0000&Secuencia=0
- Alicorp S.A.A. (2015). *Memoria Institucional 2015*. Recuperado de <https://www.alicorp.com.pe/alicorp-ir/public/informacion-financiera/reportes-financieros/memoria-anual.html>
- Alicorp S.A.A. (2016). *¿Dónde Estamos?*. Recuperado de: <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/nosotros/donde-estamos/peru.html>
- Alicorp S.A.A. (2017). *Reporte Anual 2016*. Recuperado de: <https://www.alicorp.com.pe/alicorp-ir/public/informacion-financiera/reportes-financieros/memoria-anual.html>
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo*. Ciudad de México: Editorial Pearson.
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Cuadros Anuales Históricos: Producto bruto interno desde 1951 (Variaciones porcentuales reales)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Brancato, J., & Juri, F.(2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?*. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54. Recuperado de <http://201.196.149.98/revistas/index.php/rna/article/viewFile/332/227>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: McGraw-Hill
- Collins, C., & Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751. Recuperado de <http://sci-hub.cc/10.2307/30040665>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). *Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas – Perfil regional económico*. Recuperado de http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Regional_Economico.html?idioma=spanish

- Dominguez, L., Ramirez A., & García, A. (2013). El Clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Exp. N° 02974-2010-PA/TC . Sentencia del Tribunal Constitucional. Tribunal Constiucinal (2011). Recuperado de <http://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2011/02974-2010-AA.html>
- Gómez, M.A. & Vicario, O.M. (2010). *Clima organizacional: conceptualización y propuesta de una escala*. México: UNAM.
- Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Great Place To Work (2016). *Above Us*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com/about-us>
- Great Place To Work Perú (2016). *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Hernandez R., Fernandez C., & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard University Press.
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad*. Buenos Aires: Editorial Paidós. Recuperado de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/09/merito-y-flex-cap-1-4.pdf>
- Martinez, P. (2006). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica en la investigación científica*. Barcelona: Universidad del Norte.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012). *Informe Anual Conflictos Laborales 2012*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/portalinclusivo/mostrarContenido.php?id=144&tip=17>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014). *Huelgas Perú 2014*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/huelgas/2014/HUELGAS_PERU_2014.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015). *Huelgas Perú 2015*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/huelgas/2015/HUELGAS_PERU_2015.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015). *Organizaciones Sindicales Vigentes Diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=342&tip=909>
- Mondy, R.(2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
- Moreno, F. & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67. Recuperado

de

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20EI%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20EI%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)

- Muñoz, E., Coll, J., Torrent, M., & Linares L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37(4), 209-214.
- Organización Internacional del Trabajo (2015). *Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2015*. Recuperado de http://www.ilo.org/americas/publicaciones/panorama-laboral/WCMS_435169/lang--es/index.htm
- Patlán J., & Flores R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & Trabajo*. 15(48), 131-139. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v15n48/art06.pdf>
- Peña M., Diaz G., & Carrillo A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 37-50. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf>
- Ribón M. (2012). Teoría de las Relaciones Laborales: Aproximación didáctica desde la Sociología. Cádiz: Universidad de Cádiz. Recuperado de <http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/14961/TRL.%20Aproximaci%C3%B3n%20did%C3%A1ctica%20desde%20la%20Sociolog%C3%ADa.%20OA.pdf?sequence=1>
- Robbins S., DeCenzo D. (2009). *Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME*. *Psicothema*, 8(2), 329-335. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2013). *Ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), modifica la Ley 28806, Ley general de inspección del trabajo, y la Ley 27867, Ley orgánica de gobiernos regionales*. Recuperado de <http://www.sunafil.gob.pe/portal/images/docs/normatividad/LEY-29981-Creacion-SUNAFIL.pdf>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2015). *Sobre SUNAFIL*. Recuperado de <http://www.sunafil.gob.pe/portal/sobre-sunafil/acerca-de-sunafil>
- Tovalino, F. (2011). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). México
McGraw-Hill Interamericana

Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, applied social research Methods Series*. USA: SAGE Inc.. EEUU.



ANEXOS

ANEXO A: Detalle de resultados históricos GPTW por planta

Tabla A1: Detalle de resultados históricos GPTW por planta

	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
DIMENSION	CDC	CDC	CDC	MOLINO	MOLINO	MOLINO	GALLET.	GALLET.	GALLET.	FIDEERIA	FIDEERIA	FIDEERIA	COPSA	COPSA	COPSA
Comunicación	59	50	57	53	57	49	62	64	45	58	58	58	82	76	68
Habilidad Gerencial	67	60	60	67	67	56	71	72	52	69	68	62	86	81	74
Integridad	53	49	49	48	58	38	57	61	40	52	58	53	76	72	62
CREDIBILIDAD	60	53	56	58	61	49	64	67	47	61	61	58	82	77	69
Apoyo Profesional	61	51	58	49	57	48	65	63	46	59	57	54	77	73	64
Colaboración	51	40	48	40	51	33	52	53	36	45	51	49	67	64	56
Interés como persona	64	57	58	62	69	51	72	70	50	68	67	61	82	81	72
RESPECTO	61	52	57	55	62	47	67	66	46	62	62	57	78	76	67
Equidad	46	44	51	46	52	37	61	62	41	49	52	46	66	66	52
Ausencia de Favoritismos	40	37	46	38	43	35	47	49	33	37	45	39	61	58	49
Trato Justo	67	58	62	69	67	56	67	71	51	77	69	64	83	81	73
IMPARCIALIDAD	53	48	54	53	56	44	60	62	43	58	57	52	72	70	60
Trabajo Individual	80	71	71	81	81	72	84	80	67	85	82	73	90	90	84
Trabajo en Equipo	76	64	66	76	78	70	79	78	61	81	72	70	85	84	77
Imagen Corporativa	76	72	68	76	83	68	85	81	62	81	79	70	91	90	82
ORGULLO	77	70	70	77	81	70	83	80	63	82	78	71	89	88	81
Familiaridad	66	64	63	70	75	61	74	76	55	73	66	60	82	84	76
Hospitalidad	70	61	66	74	73	58	75	74	54	68	71	66	85	83	77
Sentido de Equipo	67	55	63	61	73	57	71	71	52	65	63	60	82	80	72
CAMARADERIA	68	60	64	69	73	59	73	74	54	69	67	63	83	83	75

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B: Detalle de diferencias por dimensión y variable sobre resultados históricos de GPTW

Tabla B1: Detalle de diferencias por dimensión y variable sobre resultados históricos de GPTW

DIMENSION	2013	2013	DIFERENCIA	EMPLEABLE	2014	2014	DIFERENCIA	EMPLEABLE	2015	2015	DIFERENCIA	EMPLEABLE
	COPSA	PROMEDIO			COPSA	PROMEDIO			COPSA	PROMEDIO		
X Comunicación	82	58	24	SI	76	57	19	SI	68	52	16	SI
X Habilidad Gerencial	86	69	18	SI	81	67	14	NO	74	58	17	SI
X Integridad	76	53	24	SI	72	57	16	SI	62	45	17	SI
X CREDIBILIDAD	82	61	21	SI	77	61	17	SI	69	53	17	SI
X Apoyo Profesional	77	59	19	SI	73	57	16	SI	64	52	13	NO
X Colaboración	67	47	20	SI	64	49	15	SI	56	42	15	SI
X Interés como persona	82	67	16	NO	81	66	15	SI	72	55	17	SI
X RESPETO	78	61	17	SI	76	61	16	SI	67	52	15	SI
Equidad	66	51	16	NO	66	53	14	NO	52	44	8	NO
X Ausencia de Favoritismos	61	41	21	SI	58	44	15	SI	49	38	11	NO
X Trato Justo	83	70	13	NO	81	66	15	SI	73	58	15	SI
X IMPARCIALIDAD	72	56	16	NO	70	56	14	NO	60	48	12	NO
Trabajo Individual	90	83	8	NO	90	79	12	NO	84	71	13	NO
Trabajo en Equipo	85	78	7	NO	84	73	11	NO	77	67	10	NO
Imagen Corporativa	91	80	12	NO	90	79	11	NO	82	67	15	SI
X ORGULLO	89	80	9	NO	88	77	11	NO	81	69	13	NO
Familiaridad	82	71	11	NO	84	70	14	NO	76	60	16	SI
Hospitalidad	85	72	13	NO	83	70	13	NO	77	61	16	SI
Sentido de Equipo	82	66	16	NO	80	66	15	SI	72	58	14	NO
X CAMARADERIA	83	70	13	NO	83	69	15	SI	75	60	15	SI
PROMEDIO TOTAL	80	64	16		78	64	14		70	55	14	
DIFERENCIA		16				14				14		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO C: Ficha técnica de entrevistas director de relaciones laborales corporativo, gerente de producción y jefe de producción

Tabla C1: Ficha técnica de entrevista semi estructurada / gerente y jefe de producción COPSA

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA / GERENTE Y JEFE DE PRODUCCIÓN COPSA	
DIRECCIÓN:	Las entrevistas utilizadas en esta investigación fueron realizadas por Juan Daniel Aguilar Vela, alumno de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP.
TÉCNICA:	Se efectuaron entrevistas del tipo semi estructuradas dirigidas a recoger las perspectivas sobre gestión de personas e incidencia de conflictos desde las posiciones de Gerencia y Jefatura de la planta de COPSA. Se elaboraron 8 preguntas de investigación enfocadas en dichos criterios, empleando como referencia los registros de mediciones de clima laboral y registros de conflictos.
ENTREVISTADOS	*Gerente de Producción *Jefe de Producción
DURACIÓN	25 min aprox. / entrevista
FECHA DE REALIZACIÓN	Las entrevistas se realizaron entre el 29 de agosto y el 05 de setiembre del 2016
LUGAR	*Oficinas de Producción COPSA Alicorp S.A.A.

Fuente: Elaboración propia

Tabla C2: Ficha técnica de entrevista semi estructurada / director de relaciones laborales corporativo

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA / DIRECTOR DE RELACIONES LABORALES CORPORATIVO	
DIRECCIÓN:	La entrevista empleada en esta investigación fue realizada por Juan Daniel Aguilar Vela, alumno de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP.
TÉCNICA:	Se efectuó una entrevista del tipo semi estructurada dirigida al Director de Relaciones Laborales Corporativo, a fin de recoger la perspectiva sobre gestión de personas dentro de la organización en estudio, así como la incidencia de los conflictos que en ella se suscitan. Se elaboraron 8 preguntas de investigación enfocadas en dichos criterios, empleando como referencia los registros de mediciones de clima laboral y registros de conflictos.
ENTREVISTADOS	*Director de Relaciones Laborales Corporativo
DURACIÓN	25 min aprox.
FECHA DE REALIZACIÓN	La entrevista se realizó el 09 de setiembre del 2016
LUGAR	*Oficinas de RRHH Alicorp S.A.A.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO D: Entrevistas semi estructuradas dirigidas al jefe de producción, gerente de producción y director de relaciones laborales corporativo

Tabla D1: Entrevista Gerente y Jefe de Producción

Entrevista Gerente y Jefe de Producción		RESPUESTAS	
Nº	PREGUNTA	Gerente de Producción	Jefatura de Producción
1	¿Cuáles son las estrategias de gestión de personas que se aplican en COPSA?		
2	¿Cuáles considera que son los elementos que más valora el personal obrero dentro de la planta de COPSA?		
Considerando los elementos más destacables de las encuestas de Clima Laboral en COPSA: Credibilidad, Respeto e Imparcialidad....			
3	¿Por qué considera que los trabajadores obreros identifican estos elementos como importantes dentro de COPSA?		
4	¿Cómo cree que impactan estos elementos dentro de las actividades de la planta de COPSA?		
Considerando el hecho de que en la planta de COPSA no registra conflictos laborales formales....			
5	¿Por qué cree usted que en la planta de COPSA no se registran conflictos laborales?		
6	En base a las fortalezas y elementos antes descritos ¿Considera usted que estos factores influyen en la presencia de conflictos? ¿Cuáles influyen según usted?		
Tomando en cuenta la importancia de estos factores que representan fortalezas sobre los conflictos y las actividades de la planta de COPSA...			
7	¿Qué acciones se realizan en la planta de COPSA para preservar estos factores?		
8	¿Estas actividades son coordinadas o promovidas por la dirección Corporativa?		

Tabla D2: Entrevista Director de Relaciones Laborales Corporativo

Entrevista Director de Relaciones Laborales Corporativo		RESPUESTAS
Nº	PREGUNTA	Director de Relaciones Laborales Corporativo
1	¿Cuáles son las estrategias de gestión de personas que se aplican en la organización?	
2	¿Cuáles considera que son los elementos que más valora el personal obrero dentro de la organización?	
Considerando que en algunos aspectos de los resultados de las encuestas de Clima Laboral se aprecia una diferencia considerable a favor de la planta de COPSA (Credibilidad, Respeto e Imparcialidad), al respecto....		
3	¿Por qué considera que los trabajadores de COPSA identifican estos elementos en mayor medida que los de otras plantas?	
4	¿Qué beneficios específicos podrían generar estos elementos favorables dentro de la planta de COPSA?	
Considerando el hecho de que en la planta de COPSA no registra conflictos laborales formales a diferencia del resto de plantas de la organización....		
5	¿Cuál considera que son los principales motivos por los que surgen conflictos en las plantas de la organización?	
6	¿Por qué cree usted que no se registran conflictos en la planta de COPSA? ¿Considera usted que los aspectos diferenciales de clima a favor son determinantes?	
Tomando en cuenta la importancia de estos factores que representan fortalezas sobre los conflictos y las actividades de la planta de COPSA...		
7	¿Qué acciones se realizan para fomentar el crecimiento de estos factores dentro de las plantas?	
8	¿Cómo se da este proceso de coordinación con la Gerencia de las plantas?	

ANEXO E: Encuesta dirigida al personal obrero de la planta de COPSA

Figura E1: Encuesta dirigida al personal obrero de la planta de COPSA

Encuesta personal anónima sobre gestión de personas	
Fecha: _____	
<p>Estimado participante, como parte de una investigación académica, la presente encuesta tiene como fin recoger su opinión acerca de la gestión de personas y los conflictos al interior de su centro de trabajo. Para esto, a continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales se le pedirá responder. Muchas gracias por su participación.</p>	
1.- Sexo	2.- Rango de edad
Masculino <input type="radio"/>	18 - 25 años <input type="radio"/>
Femenino <input type="radio"/>	26 - 35 años <input type="radio"/>
	36 - 45 años <input type="radio"/>
	46 - 55 años <input type="radio"/>
	56 - 65 años <input type="radio"/>
<p>A continuación se le presentarán una serie de preguntas que deberá responder en base a las alternativas disponibles, por favor primero lea todas las opciones posibles y marque aquella respuesta con la que se sienta más identificado de acuerdo a cada escenario propuesto,</p>	
<p>3.- Cuando ha tenido un problema dentro de su centro de trabajo, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: / COMUNICACIÓN</p> <p><input type="radio"/> Siempre puedo recurrir a mi Jefe y/o RRHH como primera instancia para resolver cualquier problema que pueda atravesar, pues confío en ello y se que me comprenderán.</p> <p><input type="radio"/> Ocasionalmente recurro a mi Jefe y/o RRHH, pues considero que solo debo trasladarles los problemas que yo no pueda resolver por mí mismo.</p> <p><input type="radio"/> No suelo recurrir a mi Jefe y/o RRHH, ya que no siempre entienden mis problemas, por lo que prefiero acudir a instancias superiores (Gerentes, Directores) para ser escuchado.</p> <p><input type="radio"/> Cuando enfrente algún problema no recurro a mi jefe y/o RRHH, prefiero buscar otras alternativas (Organizaciones de trabajadores) o resolverlos por mi propia cuenta.</p>	

4.- Cuando ha tenido un problema dentro de su centro de trabajo y ha sido necesario recurrir a su Gerente, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: / **HABILIDAD GERENCIAL**

- Mi Gerente es una persona accesible a quien he podido trasladar mis problemas y de quien he podido obtener una respuesta convincente.
- Mi Gerente es una persona accesible, sin embargo, no ha sido necesario recurrir a él, pues he podido resolver mis problemas en otras instancias previas (Jefe y/o RRHH).
- Mi Gerente es una persona distante, con quien no he podido tratar mis problemas dado que no es una instancia accesible para mí.
- Nunca he recurrido a mi Gerente, pues no confío que se preocupe por mis intereses.

5.- Cuando ha tenido un problema y ha recurrido a su Jefe / RRHH o su Gerente, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: / **INTEGRIDAD**

- Confío en ellos porque considero que son personas con integridad que sabrán escucharme y entender mi situación.
- Confío en ellos porque considero que es su trabajo escucharme y por ende se esforzarán en ello.
- No confío totalmente en ellos, sin embargo, son la única alternativa para tratar mi problema.
- No he recurrido a de ellos para la resolución de mis problemas.

6.- Cuando ha tenido un problema y ha recurrido a su Jefe / RRHH o su Gerente, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: / **CREDIBILIDAD**

- Creo que la respuesta que recibí de su parte fue bien pensada y evaluada, confío en que tomaron en cuenta mis intereses y parecer.
- Creo que la respuesta que recibí de su parte fue validar y convincente, aunque no necesariamente signifique que la estuviera esperando.
- Creo que la respuesta que recibí de su parte no fue convincente, pues solo consideraron los intereses de la organización, dejando de lado e ignorando los míos.
- Nunca he recurrido a de ellos para la resolución de mis problemas.

7.- Cuando ha tenido un problema y ha recurrido a su Jefe / RRHH o su Gerente, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: / **AUSEN. FAVORITISMOS**

- Considero que tengo las mismas alternativas de respuesta que cualquiera en una situación similar.
- Considero que en situaciones similares a veces pueden darse respuestas diferentes debido a contextos distintos.
- Considero que no todos reciben el mismo trato, pues hay quienes siempre tienen un trato preferencial.

Nunca he recurrido a de ellos para la resolución de mis problemas.

8.- Cuando ha tenido un problema y recibe una respuesta tras haber recurrido a su Jefe / RRHH o su Gerente, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: **/TRATO JUSTO**

- Considero que la respuesta recibida ha sido analizada y es justa; Se me explican los argumentos tomados en cuenta.
- Considero que la respuesta recibida es justa, a pesar que no esté de acuerdo con la decisión tomada, comprendo los motivos de la misma.
- Considero que la respuesta recibida no es justa, pues no se me explican los argumentos tomados en cuenta o no me parecen válidos.
- Nunca he recurrido a de ellos para la resolución de mis problemas.

9.- Cuando ha tenido un problema y ha recurrido a su Jefe / RRHH o su Gerente, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: **/ INTERÉS COMO PERSONA**

- Siento que buscan comprender mi situación y se preocupan por mi como persona.
- Siento que a veces se concentran en resolver mi problema, pero pasan por alto el apoyo que pueda necesitar.
- Siento que no soy comprendido ni percibo un interés por mi o la resolución de mi problema.
- Nunca he recurrido a de ellos para la resolución de mis problemas.

10. Cuando ha enfrentado un problema relacionado a sus actividades en su lugar de trabajo, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: **/APOYO PROFESIONAL**

- Siento que mi Jefe o Gerente conocen y valoran mis funciones, por lo que podemos conversar sobre ellas con facilidad y tengo su respaldo de ser necesario.
- Creo que mi Jefe o Gerente conocen lo necesario de mis funciones, por lo que no he tenido mayores problemas sobre ellas.
- Creo que mi Jefe o Gerente no toman en cuenta ni conocen todas mis funciones, por lo que es dificultoso conversar sobre ellas y conseguir su respaldo.
- Siento que mi Jefe o Gerente desconocen mis funciones, por lo que es imposible conversar sobre ellas y obtener su respaldo.

11. Cuando ha tenido un problema y ha recurrido a su Jefe / RRHH o su Gerente, con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: **/ RESPETO**

- Siento que soy tratado con respeto a todo nivel y ello se ha mantenido cuando he tratado o discutido alguno de mis problemas por más tensa que sea la situación.
- Siento que soy tratado con respeto y ello se mantendrá aun al discutir, siempre y cuando todas las partes se comporten.
- Siento que soy tratado con respeto, sin embargo, ello no se mantiene al discutir sobre algún problema.
- Nunca he recurrido a de ellos para la resolución de mis problemas.

12. Cuando ha tenido un problema en su centro de trabajo con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: / COLABORACIÓN

- Cuando tengo un problema siento que mi Jefe / RRHH / Gerente me brindan su apoyo y soporte para tratar de resolverlo y seguir adelante.
- Cuando enfrento un problema siento que el principal apoyo y soporte lo obtengo de mis compañeros de trabajo, luego de mi Jefe y/o RRHH
- Cuando enfrento un problema difícilmente puedo recurrir a mi Jefe / RRHH / Gerente, ya que no suelen poner atención a mi estado; prefiero a mis compañeros.
- Suelo enfrentar los problemas solo, ya que nadie más me brinda su soporte.

13. Cuando ha tenido un problema en su centro de trabajo con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado: / CAMARADERÍA (SOLIDARIDAD)

- Cuando he enfrentado un problema siento que las personas en mi centro de trabajo son solidarias conmigo (Jefe, RRHH, Gerente, Compañeros) sin importar condición.
- Cuando he enfrentado un problema siento que las personas en mi centro de trabajo son solidarias conmigo dependiendo de la gravedad de lo ocurrido.
- Cuando he enfrentado un problema son pocas las muestras de respaldo dentro de mi centro de trabajo
- Suelo enfrentar los problemas solo, ya que nadie más me brinda su soporte.

14. En general, cuando ha tenido algún problema dentro su centro de trabajo cuál de las siguientes afirmaciones considera más valida:

- En mi centro de trabajo los problemas se pueden resolver fácilmente y con el apoyo de todos, existe confianza para manifestarlos y voluntad para solucionarlos.
- En mi centro de trabajo los problemas pueden solucionarse, si bien no siempre estamos de acuerdo, existe la disciplina necesaria para aceptarlos siempre y cuando nos sean bien explicados.

- En mi centro de trabajo los problemas suelen afectarnos, pues no existen las instancias para resolverlos y a partir de ellos surgen discusiones que afectan a las personas.
- En mi centro de trabajo los problemas son generadores de conflictos, ya que la única forma de solucionarlos es mediante la confrontación con nuestros superiores.

15. Finalmente, respecto a los problemas y conflictos dentro su centro de trabajo cuál de los siguientes elementos considera que es el más importante para facilitar la resolución de los mismos (SOLO MARCAR 1):

- La comunicación
- La habilidad Gerencial
- El respeto
- El trato justo

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTA ENCUESTA

ANEXO F: Segmentación del personal en plantas por género y edad

Tabla F1: Segmentación del personal en plantas por género y edad

Sexo	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Edad	CDC	CDC	MOLINO	MOLINO	GALLETERA	GALLETERA	FIDEERIA	FIDEERIA	COPSA	COPSA
18 - 25 años	50	0	11	1	28	48	13	1	99	69
26 - 35 años	69	0	26	2	46	25	33	2	74	33
36 - 45 años	98	0	37	3	164	34	46	4	178	62
46 - 55 años	45	0	17	0	68	2	21	0	73	17
56 - 65 años	15	0	4	1	37	1	5	1	47	1
TOTAL	278	0	94	7	342	110	118	8	471	183

Fuente: Elaboración propia

ANEXO G: Matriz de comparación de entrevistas

Tabla G1: Matriz de comparación de entrevistas – pregunta N°1

PREGUNTA	ASPECTO	INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
		Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
N° 1	Estrategia de gestión de personas	<p>- "anualmente nosotros definimos de acuerdo a las encuestas de clima laboral, las estrategias que vamos a aplicar para poder hacer que el clima en la planta mejor"</p> <p>'-"dentro de las estrategias tenemos el tema de comunicaciones con el personal, comunicación directa, actividades extralaborales, algunas mejoras en las condiciones de la planta, todo aquello que sale digamos de las encuestas lo planteamos en un plan de acción que se ejecuta a lo largo del año con la idea de que año a año, pues, el tema este de la gestión del personal mejor"</p>	<p>- "qué pedimos que los jefes de producción trabajen, y básicamente son dos temas que de ahí se pueden dividir en otros más, la primera es tratar a las personas con respeto, independientemente del puesto que tengan y otro es generar un ambiente de confianza en la cual las personas puedan expresar libremente sus opiniones"</p> <p>'-"generar eso requiere otras habilidades en las personas, por ejemplo, para generar confianza tienes que tener capacidad de escuchar, para tratar con respeto tienes que ser abierto y escuchar las opiniones discrepantes, todo eso se traslada al día a día, y es, digamos, teniendo en cuenta siempre esas dos premisas, tu puedes resolver todo tipo de conflictos que vayan saliendo "</p>	<p>- "como área de Relaciones Laborales Corporativo es importante mencionar los objetivos principales de esta área y entre los cuales puedo mencionar justamente el del buen ambiente de trabajo, buen clima laboral, con la finalidad de lograr rentabilidad a través de la productividad, con un buen clima laboral se incrementa la productividad y en consecuencia la rentabilidad, y otro punto importante a considerar como objetivo principal de esta área de Relaciones Laborales, es la de cuidar la reputación de la organización, que tenga credibilidad"</p> <p>- "uno puede definir una estrategia de relaciones laborales (...) y estas estrategias están basadas en unos pilares (...), la principal es la de mantener siempre una estructura salarial, es decir, una política salarial acorde al mercado y que sea equitativo en el personal, un segundo tema es el que está vinculado a la capacitación del personal de líderes a fin de que este clima laboral y ambiente laboral sea bueno, porque todo está vinculado a la gestión de los líderes, y un tercero que está vinculado a la visión que debe tener una empresa para generar nuevos contingentes de personal (...)"</p>

Tabla G2: Matriz de comparación de entrevistas – pregunta N°2

PREGUNTA	ASPECTO	INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
		Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
N° 2	Elementos más valorados por el personal	<p>- "de los que yo he visto, la gente lo que más valora en nosotros es la confianza, ya, que nosotros demos, les demos realmente digamos, no solamente como palabras si no en la práctica que tenemos confianza en su trabajo, confianza en que ellos van a hacer lo correcto, otra cosa que valoran es el ejemplo que uno tiene que dar, no es cierto, osea mucho empieza por ahí de lo que ellos ven, más de lo que uno pudiera estar hablando y tanto, lo que más vale es la imagen, la imagen que uno pueda dar y que ellos pues puedan seguir"</p> <p>- "hablamos de confianza, de la credibilidad digamos así y el manejo que se hace en general de la planta"</p>	<p>- "ellos perciben que son tratados con respeto, perciben que están en un ambiente donde hay confianza y por lo tanto pueden desarrollar lazos de camaradería que son cosas que ellos valoran, perciben que tenemos un buen nivel de capacitación que también valoran y perciben que esta es una empresa respetable"</p>	<p>- "Dentro de la organización cuando se mide el clima laboral surge en primera instancia y por muchos años una dimensión que se denomina orgullo y justamente cuando hablaba dentro de los objetivos la reputación de la compañía, esta dimensión al ser la más alta en la respuestas de los trabajadores, podemos inferir que el elemento o la dimensión que más valora el personal dentro de Alicorp es la del orgullo"</p>

Tabla G3: Matriz de comparación de entrevistas – pregunta N°3

PREGUNTA	ASPECTO	INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
		Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
N° 3	Elementos destacables dentro de COPSA	- "es el respeto no, digamos ellos, como toda persona, toda persona necesita ser o sentirse valorada, osea, empezando por ahí, entonces por eso ellos lo consideran importante, porque ellos saben que lo que nos van a sugerir, decir, comentar, va a ser tomado en cuenta y va a tener una acción, entonces por eso es que para ellos es importante eso, el poder tener la cercanía de con nosotros hablar directamente, osea lo más importante acá dentro de la comunicación es que se puede hablar directamente de cualquier tema"	- "pero yo supongo que es reciprocidad no es cierto, y porque para ellos es importante pues les permite desarrollarse, no(...) en este tipo de empresas la gente viene a trabajar por un salario y lo que ellos permanentemente están midiendo es si lo que hacen corresponde con lo que ganan, (...), el trato que reciben, la paga que reciben y lo que hacen los tiene tranquilos, y si los tiene tranquilos genera un nivel de satisfacción y por lo tanto su reacción es positiva, su reacción es cordial" - "respeto, confianza, correcto, esa es la parte más importante, pero (...) no solamente puedes vivir de respeto y confianza pues, tiene que haber un nivel salarial" - "yo creo que el éxito de la planta de COPSA es más que nada el proceso de selección, porque hemos podido filtrar de alguna manera mejores personas, entonces si tu proceso de selección falla, es bien difícil que tu apliques pues estas políticas de confianza, respeto, escucha, en un ambiente donde todas las personas son conflictivas"	- "Teniendo en cuenta (...) la capacitación hacia los líderes para la gestión de las personas es muy importante, en este caso podemos afirmar que como antecedente de Alicorp, la planta COPSA está considerada por el tiempo, aquella planta donde se ha podido dar con mayor tiempo el soporte de capacitación a sus líderes, es decir, con mucha anticipación, con más dedicación de tiempo, se ha fortalecido la capacitación a los líderes y los resultados son obvios, a mayor capacitación de gestión de personas en los líderes estos elementos o dimensiones de clima laboral como la de credibilidad, respeto e imparcialidad son altos"

Tabla G4: Matriz de comparación de entrevistas – pregunta N°4

PREGUNTA	ASPECTO	INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
		Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
N° 4	Impacto de los elementos favorables dentro de COPSA	- "si nosotros trabajamos en todo esto la gente lo primero que tiene es motivación, osea, se motiva bastante para, digamos, hacer su trabajo, no solamente su trabajo, sino inclusive, te dan sugerencias de mejora dentro de las labores del día a día, osea, básicamente lo que te da es eso que el trabajador se siente más identificado, más motivado para trabajar, que no solo venga a cumplir sus ocho horas digamos, sino ya te da algo más ya por su propia iniciativa"	- " tiene que haber objetivos, metas, nunca va a pretender ser esto un paraíso, osea hay un nivel de exigencia, hay un nivel de exigencia alto, calidad, BPM, ética, etc., no es que te tratan bien, te pagan bien y no haces nada, no, te tratan bien, te pagan bien, pero hay un nivel de exigencia alto" - "una empresa privada se traza una serie de objetivos para generar valor y generar un beneficio que haga que la compañía funcione, (...) una vez que hayas definido todo eso, tienes que ver gente, (..), las empresas son hechas por gente, entonces, cómo impactan estos elementos blandos en la consecución de los objetivos es a través de la motivación, no es cierto, tú puedes tener gente, pero si la gente no está bien motivada, es bien difícil que tú logres tus objetivos de calidad, de eficiencia, de imagen de compañía, si tú quieres, y lo decía un famoso empresario decía, si tú quieres trabajar y tratar bien a tu cliente, trata bien a tus trabajadores porque él es el medio, es como el cliente ve a la empresa."	- "En la práctica se observa los beneficios, los resultados, no solamente a nivel organizacional, como son la parte rentable o la productividad misma que genera esta planta, sino que los beneficios también son propios para los mismos trabajadores, un ejemplo clarísimo son las remuneraciones variables que reciben, llamese el bono de productividad, que justamente, al estar mucho más motivados, al generarse estos bonos, estos tienen un premio mayor con respecto a otras plantas, justamente porque estos factores, estos elementos, estas dimensiones de clima la hacen así"

Tabla G5: Matriz de comparación de entrevistas – pregunta N°5

PREGUNTA	ASPECTO	INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
		Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
N° 5	Motivo de conflictos (presencia y ausencia)	<p>- "aquí también los trabajadores tienen diferencias entre ellos, hay problemas, o sea siempre va a haber eso, eso es inevitable al ser humano digamos, el tema es luego como manejas el conflicto no, entonces, tú al tener la confianza de la gente es más fácil, digámoslo así, traerlos, reunirnos en una sala y todo, y directamente no, enfocar los problemas y que cada uno de su idea su aporte para resolverlo, yo creo que eso nos ayuda bastante, como te digo partiendo del respeto, de la confianza, todo eso, ya la gente es más accesible a acercarse y por lo tanto te ayudan a resolver el problema, entonces por eso es que no, tú lo ves, no tenemos acá, no hay gente en el Sindicato, hay problemas, pero los manejamos dentro de la planta y en general se manejan bastante bien"</p> <p>- "para ser realistas que en un 99% de los inconvenientes que hemos tenido en planta se pueden manejar acá, siempre ahí hay excepciones (...) ya en esos casos se tiene que convocar, sobre todo cuando digamos uno ve que el problema pudiera pues salir de la planta"</p>	<p>- "ese es un trabajo de larga data, tiene que ver mucho con los procesos de selección de gente, o sea como has seleccionado gente, cuan bien has seleccionado gente, eso es en primer lugar, luego una vez que has seleccionado, cuan bien lo has gestionado, en el sentido si has aplicado lo que decíamos al principio de un ambiente de confianza, si has construido un ambiente de confianza, si has tratado a la gente con respeto"</p>	<p>- "En general, todas las plantas tienen conflictos, no hay ninguna planta que no genere conflictos, la única diferencia de COPSA con las otras plantas, es el hecho de que en las otras plantas existen gremios de trabajadores que por la naturaleza de la ley al conformar estas agrupaciones, llámese Sindicatos, tienen toda una infraestructura formal, es decir, si en COPSA, donde no existe una agrupación como esta, pero si existen los conflictos, estas se presentan de manera directa, verbal y no formal, en las otras plantas, al existir una estructura de dirigencia sindical, por sus roles, las hacen formales"</p>

Tabla G6: Matriz de comparación de entrevistas – pregunta N°6

PREGUNTA	ASPECTO	INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
		Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
N° 6	Aspectos diferenciales del clima sobre la presencia de conflictos	<p>- "el tema de tú poder tener una comunicación directa con la gente, con el trabajador digámoslo así, de alguna forma evita que si hubiera algún problema y él tiene la oportunidad de comentarte el problema, eso evita que el problema pueda crecer"</p> <p>- "un trabajador que no tiene a quien recurrir, por decir, el jefe no lo escucha o algo así, entonces, la sensación que él tiene, o la sensación negativa mejor dicho que este trabajador tiene, va a ir incrementándose porque nadie lo escucha"</p>	<p>- "Me olvidaba un aspecto importante dentro del proceso y es que dentro del proceso de selección no solo estábamos hablando del proceso de selección de obreros, estábamos hablando del proceso de selección de Ingenieros y Jefes, osea los Ingenieros y Jefes tienen que tener un perfil de personalidad que encaje con estos valores"</p> <p>- "si tú tienes un jefe que tiene una actitud matonezca, coercitiva, conflictivo, es bien difícil que puedas trabajar y puedas generar confianza y respeto en los trabajadores"</p>	<p>- "El liderazgo y el entrenamiento que han tenido los diferentes mandos medios de la planta COPSA hacen que los conflictos sean superados de una manera rápida sin necesidad de formalizar estos requerimientos, es lógicamente, si considero que es un aspecto diferencial el hecho de que podamos solucionarlos de una manera rápida, si no fuera así, existiría esta conformación de estos grupos, porque estarían buscando otras instancias donde lógicamente quisieran que estos temas sean resueltos, la confianza, el respeto, la forma de atención, todo eso hace que prefieran que los conflictos sean manejados directamente basados en esta confianza, antes de formalizarlos a través de una agremiación"</p>

Tabla G7: Matriz de comparación de entrevistas – pregunta N°7

PREGUNTA	ASPECTO	INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
		Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
N° 7	Acciones para preservar / fomentar las fortalezas de la planta	- "nosotros a parte del tema de la encuesta de Clima Laboral, nosotros tenemos acá una reunión mensual, donde nos reunimos con el Gerente y los demás Jefes, se ven diferentes indicadores, dentro de ellos viene el tema este del personal para poder mantener lo que vemos que está funcionando y qué otra cosa más podemos hacer para seguir mejorando"	- "partiendo de la premisa de que hay un modelo de selección de Jefes y un modelo de competencias que deben tener para trabajar aquí correcto, adicionalmente a eso ya contando con los ejecutores de la estrategia comprometidos y bien seleccionados, lo que se hace todos los años (...) es hacer un plan de acción para qué, para mejorar la medición del Clima Laboral que es un indicador de cuán bien estas gestionando la gente, no es cierto, entonces ese plan de acción tiene una serie de actividades, pero ojo es un plan de acción de cada planta, no estoy mencionando acá todo el trabajo de Recursos Humanos con respecto a la gestión de personal, (...), osea monitoreamos eso, no nos descuidamos en el sentido de que hay un plan de acción permanente para poder seguir mejorando la encuesta de Clima"	- "Hay que seguir fortaleciendo todo lo que tenga que ver con la gestión de personas, una foto de una encuesta de clima laboral, siempre va a generar planes de acción, lo que hay que hacer priorizar las acciones, comenzar a solucionar aquellos que son elementales, que son básicos e inclusive fáciles de solucionar, eso es lo que hacemos" - "lo más importante es el seguimiento de las acciones de estos planes de acción, los cuales al término del mismo hay que comunicarlos oportunamente, cuáles han sido los resultados de ellos, es una dinámica constante, siempre, a través de otros programas mucho más periódicos en tiempo, sin dejar de tomar una encuesta de clima de manera anual, sino a través de otros programas, como por ejemplo tenemos el de Conversando con los Colaboradores que es una magnífica oportunidad para que se sigan identificando oportunidades del momento y que también hay que solucionar del momento"

Tabla G8: Matriz de comparación de entrevistas – pregunta N°8

PREGUNTA	ASPECTO	INTERNA A COPSA		CORPORATIVA
		Jefatura de Producción	Gerente de Producción	Director de Relaciones Laborales Corporativo
N° 8	Coordinación dentro de la organización	- "Claro, (...) revisamos las actividades que vamos a realizar, actividades como el campeonato, la reuniones por planta, los conversando con la Gerencia, la elección del trabajador del mes, osea, es un trabajo que tenemos que hacerlo juntos para no irnos por caminos distintos digamos"	- "entiendo yo que desde la Gerencia General hay un interés de que la evaluación de estas encuestas de Clima Laboral mejore, no es cierto, por dos razones, primero por la parte personal y segundo también porque está demostrado por estudios científicos que hay una correlación entre el nivel de satisfacción de la masa laboral, nivel de satisfacción con respecto a la empresa, y los resultados, una gente motivada hace mejor su trabajo y tiene mejores resultados en todos los aspectos, en productividad, en costos, entonces la razón fundamental es esa, tratar de no descuidar ningún factor para ganar"	- "hay que tener en cuenta que existe un programa de inducción de todo personal que va a tener a cargo gente en las plantas industriales, sea cual sea el nivel, Gerente, Jefe, Supervisor, Ingeniero de turno, etc., esta inducción, tiene la finalidad de preparar, preparar al nuevo profesional que va a manejar personas" - "Adicionalmente a las reuniones periódicas que se tienen entre el Gerente de planta y sus colaboradores con los Bussines Partner de Recursos Humanos, adicionalmente existe el comité de Clima, el comité de Clima en el cual participan el Director y los Gerentes de planta, en esta también se hacen presentes las Vicepresidencias de Recursos Humanos y las Vicepresidencias de Supply Chain, con la finalidad justamente de tener el soporte necesario de toda la organización ante situaciones que requieran ciertas aprobaciones de tipo no solamente económicos, sino con respecto a alguna política muy puntual"