

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN:

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

**SINDICALISMO Y SUS IMPLICANCIAS EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS**

EN LIMA Y PUCALLPA

PRESENTADA POR

LIC. EDUARDO MARTINEZ DEL PINO

LIC. CRYSBER MOISES VALDIVIEZO SARAVIA

ING. EDUARDO GUILLERMO ZEVALLOS MADRID

Asesor: M.Sc. César Ferradas Zegarra

Surco, abril de 2010

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestra mayor gratitud:

A CENTRUM, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por la oportunidad de actualizarnos profesionalmente y permitirnos estar a la Vanguardia del Mundo Globalizado. Así mismo, deseamos expresar nuestro agradecimiento al MSc. César Ferradas Zegarra por su atención permanente durante la realización del presente estudio.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Santísima por sus bendiciones constantes y a nuestras familias por su apoyo permanente.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centró en determinar las implicancias del sindicalismo en las empresas de alimentos y bebidas de Lima y Pucallpa a finales de 2009. La población estuvo conformada por 1040 trabajadores de los cuales se extrajo una muestra de 409 trabajadores repartidos en dos muestras: la muestra 1 de Alicorp con 260 trabajadores (63.57%) y la muestra 2 de Cervecería San Juan-Backus con 149 trabajadores (36.43%). Los integrantes de cada muestra fueron seleccionados a través de la técnica de Muestreo Aleatorio Simple. Así mismo, se obtuvieron las muestras 3 y 4 de gerentes de Alicorp y de Cervecería San Juan - Backus con 6 integrantes cada una, donde los integrantes de ambas muestras fueron seleccionadas con Muestreo Intencional, es decir, a criterio de los investigadores.

En este estudio, se llegó a establecer que los trabajadores de Alicorp expresan un nivel bajo y, en Cervecería San Juan - Backus, manifiestan tener un nivel bajo y muy bajo de satisfacción laboral. Respecto de las variables condiciones de trabajo, en Alicorp, está en el nivel de regular y bueno, y en la empresa cervecera es regular. Con respecto a las motivación laboral y las relaciones personales, en Alicorp, se determinó que estaba en la categoría de bueno y, en Cervecería San Juan – Backus, es regular. En lo referente al ambiente laboral, este se encontraba en regular y bueno en ambas empresas. Así mismo, los gerentes de Alicorp opinaron que los dirigentes no solo buscan su bienestar personal, mientras que en la empresa cervecera manifiestan que sí. Esta misma postura se presenta en la pregunta acerca de si tomar represalia con los dirigentes sindicales favorece a la empresa. Finalmente, con respecto a la pregunta si existe la posibilidad de

despido masivo por estar afiliado, ambas empresas dicen que no existe dicha posibilidad de despido.



ABSTRACT

The present investigation was focused on determining the trade union involvements in the Food and Beverage companies in Lima and Pucallpa in late 2009. The statistical population consisted of 1040 workers of which were extracted a sample of 409 workers divided into two samples: Sample 1 Alicorp with 260 workers (63.57%), sample 2 San Juan-Backus Brewery with 149 workers (36.43%). The members of each sample were selected through Simple Random Sampling. Likewise, the samples 3 and 4 were obtained from Alicorp and San Juan Backus Brewery managers with 6 members each, where members of both samples were selected with intentional sampling that means, at the investigators discretion.

In this study it is found that Alicorp workers express a low level and San Juan-Backus Brewery, express to have low level and very low work satisfaction, with regard to working conditions variables, Alicorp is in the regular and good level and the beer company is regular. With respect to work motivation and personal relationships, in Alicorp was determined that it was in the good category and in San Juan-Backus Brewery is regular. Regarding, the work environment in both companies were in regular and good level. Likewise, Alicorp Managers commented that the leaders NOT only seek their personal welfare, while the Brewery company express that YES. The same attitude is shown in the question, retaliate with the trade union leader favors the company. Finally, with regard to the question there is the possibility of massive layoffs by being affiliated, both companies say there is NO such possibility of dismissal.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1 Descripción y Análisis de la Situación Problemática.....	1
1.2 Preguntas de Investigación.....	9
1.3 Objetivos de la Investigación.....	10
1.4 Justificación.....	10
1.5 Viabilidad de la Investigación.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Marco Histórico de los Sindicatos	17
2.3 Marco Conceptual	20
2.3.1 El Trabajo.....	20
2.3.2 Motivación.....	22
2.4 Clima Organizacional.....	31
2.5 La Satisfacción Laboral.....	34
2.6 El Sindicalismo.....	45
2.7 Derecho de Sindicalización en el Perú.....	47
CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	
3.1 Participantes.....	64
3.2 Técnicas o Instrumentos para la Recopilación de la Información.....	65
3.3 Procesamiento de Datos.....	69

3.4 Diagnóstico Situacional de la Relación Empresa Sindicato en las Muestras estudiadas.....	69
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS	
4.1 Primer Nivel: Perfil Demográfico Descriptivo de las muestras de estudio:	
Muestra 1: Trabajadores - Alicorp (n1) Encuesta n.º 1- Resultados.....	82
4.2 Muestra 2: Trabajadores - Cervecería San Juan - Backus (n2) Encuesta n.º 1 resultados.....	98
4.3 Muestra 3: Gerentes - Alicorp Encuesta n.º 2 – Resultados.....	114
4.4 Muestra 4: Gerentes- Cervecería San Juan - Backus Encuesta n.º 2 - Resultados.....	130
4.5 Segundo Nivel: Perfil Demográfico Descriptivo y Comparativo de la muestra 1 Alicorp con Muestra 2 Cervecería San Juan – Backus.....	146
4.6 Tercer Nivel: Análisis y Discusión de las Variables de Estudio Referente a Trabajadores	148
4.7 Cuarto Nivel: Análisis y Discusión de las Preguntas Referidas al Sindicalismo según la Percepción de los Trabajadores en Alicorp (n1) y Cervecería San Juan - Backus (n2).....	150
4.8 Quinto Nivel: Perfil Demográfico Descriptivo y Comparativo entre las Muestras de Estudio Referido a las Gerentes: Muestra 3. Gerentes – Alicorp y Muestra 4. Gerentes Cervecería San Juan – Backus	152
4.9 Sexto Nivel: Análisis, Discusión y Comparación de Resultados en Gerentes (n3 y n4) Respecto a las Variables de Estudio.....	153
4.10 Séptimo Nivel: Análisis y Discusión de las Preguntas Referidas al Sindicalismo según la Percepción de Gerentes en Alicorp (n3) y	

Cervecería San Juan - Backus (n4).....	154
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones.....	157
5.2 Recomendaciones.....	159
REFERENCIAS.....	161
APÉNDICE A: DATA DE LOS TRABAJADORES DE ALICORP.....	164
APÉNDICE B: DATA DE LAS GERENTES ALICORP	171
APÉNDICE C: DATA DE LOS TRABAJADORES DE CERVECERÍA SAN JUAN-BACKUS.....	172
APÉNDICE D: DATA DE LAS GERENTES DE CERVECERÍA SAN JUAN-BACKUS	176
APÉNDICE E: FÓRMULAS PARA DETERMINAR LAS MUESTRAS.....	177
APÉNDICE F: FÓRMULAS PARA HALLAR LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	179
APÉNDICE G: ENCUESTA N.º 1.....	180
APÉNDICE H: ENCUESTA N.º 2	183

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>El Sindicalismo por Sectores Económicos</i>	4
Tabla 2. <i>Distribución de Horas Perdidas por Huelga</i>	7
Tabla 3. <i>Distribución de las Muestras de Estudio-Trabajadores</i>	65
Tabla 4. <i>Distribución de las Muestras de Estudio-Gerentes</i>	65
Tabla 5. <i>Matriz de Ponderación de la Encuesta 1: sobre Percepción de Trabajadores de Alicorp, según Indicadores</i>	66
Tabla 6. <i>Validez de la Encuesta 1: sobre la Percepción de los Trabajadores de Alicorp, por Criterio de Jueces</i>	67
Tabla 7. <i>Distribución de Trabajadores por Tiempo de Servicio</i>	82
Tabla 8. <i>Distribución de Trabajadores por Edad</i>	83
Tabla 9. <i>Distribución de Trabajadores por Estado Civil</i>	85
Tabla 10. <i>Distribución de Trabajadores por Nivel de Instrucción</i>	86
Tabla 11. <i>Distribución de Trabajadores por Sexo</i>	87
Tabla 12. <i>Nivel de Satisfacción Laboral de Trabajadores</i>	88
Tabla 13. <i>Nivel de Condiciones de Trabajo</i>	89
Tabla 14. <i>Nivel de Motivación Laboral</i>	90
Tabla 15. <i>Nivel del Ambiente Laboral</i>	91
Tabla 16. <i>Nivel de Relaciones Personales</i>	92
Tabla 17. <i>Pregunta 1: ¿Goza de Libertad Sindical en su Centro de Trabajo?</i>	93
Tabla 18. <i>Pregunta 2: ¿El estar Afiliado a un Sindicato Ayuda a la Permanencia Dentro de la Empresa?</i>	94
Tabla 19. <i>Pregunta 3: ¿El Sindicato se Preocupa Realmente por su Bienestar Personal?</i>	95
Tabla 20. <i>Pregunta 4: ¿La Empresa Cumple con lo Estipulado en los Convenios Colectivos?</i>	96
Tabla 21. <i>Pregunta 5: ¿La Empresa Toma Represalia con los Dirigentes Sindicales?</i>	97
Tabla 22. <i>Pregunta 6: ¿Existe la Posibilidad de ser Despedido por Estar Afiliado?</i>	97
Tabla 23. <i>Distribución de Trabajadores por Tiempo de Servicio</i>	98
Tabla 24. <i>Distribución de Trabajadores por Edad</i>	100

Tabla 25. <i>Distribución de Trabajadores por Estado Civil</i>	101
Tabla 26. <i>Distribución de Trabajadores por Nivel de Instrucción</i>	102
Tabla 27. <i>Distribución de Trabajadores por Sexo</i>	103
Tabla 28. <i>Nivel de Satisfacción Laboral de Trabajadores</i>	104
Tabla 29. <i>Nivel de Condiciones de Trabajo</i>	105
Tabla 30. <i>Nivel de Motivación Laboral</i>	106
Tabla 31. <i>Nivel del Ambiente Laboral</i>	107
Tabla 32. <i>Nivel de Relaciones Personales</i>	108
Tabla 33. <i>Pregunta 1: ¿Goza de Libertad Sindical en su Centro de Trabajo?</i> ..	109
Tabla 34. <i>Pregunta 2: ¿El estar Afiliado a un Sindicato Ayuda a la Permanencia Dentro de la Empresa?</i>	110
Tabla 35. <i>Pregunta 3: ¿El Sindicato se Preocupa Realmente por su Bienestar Personal?</i>	111
Tabla 36. <i>Pregunta 4: ¿La Empresa Cumple con lo Estipulado en los Convenios Colectivos?</i>	112
Tabla 37. <i>Pregunta 5: ¿La Empresa Toma Represalia con los Dirigentes Sindicales?</i>	113
Tabla 38. <i>Pregunta 6: ¿Existe la Posibilidad de ser Despedido por Estar Afiliado?</i>	113
Tabla 39. <i>Distribución de Gerentes por Tiempo de Servicio</i>	114
Tabla 40. <i>Distribución de Gerentes por Edad</i>	115
Tabla 41. <i>Distribución de Gerentes por Estado Civil</i>	116
Tabla 42. <i>Distribución de Gerentes por Nivel de Instrucción</i>	117
Tabla 43. <i>Distribución de Gerentes por Sexo</i>	118
Tabla 44. <i>Nivel de Satisfacción Laboral</i>	119
Tabla 45. <i>Nivel de Condiciones de Trabajo</i>	120
Tabla 46. <i>Nivel de Motivación Laboral</i>	121
Tabla 47. <i>Nivel del Ambiente Laboral</i>	122
Tabla 48. <i>Nivel de Relaciones Personales</i>	123
Tabla 49. <i>Pregunta 1: ¿Gozan los Trabajadores de su Empresa Momentos de Distracción?</i>	124
Tabla 50. <i>Pregunta 2: El Estar Afiliado ¿Perjudica a la Empresa?</i>	125

Tabla 51. <i>Pregunta 3: ¿Los Dirigentes Sindicales Buscan Solo su Bienestar Personal?</i>	126
Tabla 52. <i>Pregunta 4: ¿La Empresa Cumple con lo Estipulado en los Convenios Colectivos?</i>	127
Tabla 53. <i>Pregunta 5: El Tomar Represalia con Dirigentes ¿Favorece a la Empresa ?</i>	128
Tabla 54. <i>Pregunta 6: ¿Existe la Posibilidad de Despedido Masivo por Estar Afiliado?</i>	129
Tabla 55. <i>Distribución de Gerentes por Tiempo de Servicio</i>	130
Tabla 56. <i>Distribución de Gerentes por Edad</i>	131
Tabla 57. <i>Distribución de Gerentes por Estado Civil</i>	132
Tabla 58. <i>Distribución de Gerentes por Nivel de Instrucción</i>	133
Tabla 59. <i>Distribución de Gerentes por Sexo</i>	134
Tabla 60. <i>Distribución de Gerentes por Nivel de Satisfacción</i>	135
Tabla 61. <i>Distribución de Gerentes por Condiciones de Trabajo</i>	136
Tabla 62. <i>Distribución de Gerentes por Motivación Laboral</i>	137
Tabla 63. <i>Distribución de Gerentes por Ambiente Laboral</i>	138
Tabla 64. <i>Distribución de Gerentes por Relaciones Personales</i>	139
Tabla 65. <i>Pregunta 1: ¿Gozan los Trabajadores de su Empresa Momentos de Distracción?</i>	140
Tabla 66. <i>Pregunta 2: El estar Afiliado ¿Perjudica a la Empresa?</i>	141
Tabla 67. <i>Pregunta 3: ¿Los Dirigentes Sindicales Buscan Solo su Bienestar Personal?</i>	142
Tabla 68. <i>Pregunta 4: ¿La Empresa Cumple con lo Estipulado en los Convenios Colectivos?</i>	143
Tabla 69. <i>Pregunta 5: El Tomar Represalia con Dirigentes ¿Favorece a la Empresa ?</i>	144
Tabla 70. <i>Pregunta 6: ¿Existe la Posibilidad de Despedido Masivo por Estar Afiliado?</i>	145

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Tiempo de servicio.....	82
<i>Figura 2.</i> Edad.....	84
<i>Figura 3.</i> Estado civil.....	85
<i>Figura 4.</i> Nivel de instrucción.....	86
<i>Figura 5.</i> Sexo.....	87
<i>Figura 6.</i> Satisfacción laboral	88
<i>Figura 7.</i> Condiciones de trabajo.....	89
<i>Figura 8.</i> Motivación laboral	90
<i>Figura 9.</i> Ambiente laboral	91
<i>Figura 10.</i> Relaciones personales.....	92
<i>Figura 11.</i> Pregunta 1: ¿Goza de libertad sindical en su centro de trabajo?.....	93
<i>Figura 12.</i> Pregunta 2: ¿El estar afiliado a un sindicato ayuda a la permanencia dentro de la empresa?	94
<i>Figura 13.</i> Pregunta 3: ¿El sindicato se preocupa realmente por su bienestar personal?	95
<i>Figura 14.</i> Pregunta 4: ¿La empresa cumple con lo estipulado en los convenios colectivos?	96
<i>Figura 15.</i> Pregunta 5: ¿La empresa toma represalia con los dirigentes sindicales?.....	97
<i>Figura 16.</i> Pregunta 6: ¿Existe la posibilidad de ser despedido por estar afiliado?.....	98
<i>Figura 17.</i> Tiempo de servicio.....	99
<i>Figura 18.</i> Edad.....	100
<i>Figura 19.</i> Estado civil.....	101
<i>Figura 20.</i> Nivel de instrucción.....	102
<i>Figura 21.</i> Sexo.....	103
<i>Figura 22.</i> Satisfacción laboral	104
<i>Figura 23.</i> Condiciones de trabajo.....	105
<i>Figura 24.</i> Motivación laboral	106
<i>Figura 25.</i> Ambiente laboral	107

<i>Figura 26.</i> Relaciones personales.....	108
<i>Figura 27.</i> Pregunta 1: ¿Goza de libertad sindical en su centro de trabajo?.....	109
<i>Figura 28.</i> Pregunta 2: ¿El estar afiliado a un sindicato ayuda a la permanencia dentro de la empresa?	110
<i>Figura 29.</i> Pregunta 3: ¿El sindicato se preocupa realmente por su bienestar personal?.....	111
<i>Figura 30.</i> Pregunta 4: ¿La empresa cumple con lo estipulado en los convenios colectivos?.....	112
<i>Figura 31.</i> Pregunta 5: ¿La empresa toma represalia con los dirigentes sindicales?.....	113
<i>Figura 32.</i> Pregunta 6: ¿Existe la posibilidad de ser despedido por estar afiliado?.....	114
<i>Figura 33.</i> Tiempo de servicio.....	115
<i>Figura 34.</i> Edad.....	116
<i>Figura 35.</i> Estado civil.....	117
<i>Figura 36.</i> Nivel de instrucción.....	118
<i>Figura 37.</i> Sexo.....	119
<i>Figura 38.</i> Satisfacción laboral	120
<i>Figura 39.</i> Condiciones de trabajo.....	121
<i>Figura 40.</i> Motivación laboral	122
<i>Figura 41.</i> Ambiente laboral	123
<i>Figura 42.</i> Relaciones personales.....	124
<i>Figura 43.</i> Pregunta 1: ¿Gozan los trabajadores de su empresa de momentos de distracción?.....	125
<i>Figura 44.</i> Pregunta 2: El estar afiliado ¿perjudica a la empresa?	126
<i>Figura 45.</i> Pregunta 3: ¿Los dirigentes sindicales buscan sólo su bienestar personal?.....	127
<i>Figura 46.</i> Pregunta 4: ¿La empresa cumple con lo estipulado en los convenios colectivos?.....	128
<i>Figura 47.</i> Pregunta 5: El tomar represalia con dirigentes ¿favorece a la empresa?.....	129
<i>Figura 48.</i> Pregunta 6: ¿Existe la posibilidad de despedido masivo por estar	

afiliado?.....	130
<i>Figura 49.</i> Tiempo de servicio.....	131
<i>Figura 50.</i> Edad.....	132
<i>Figura 51.</i> Estado civil.....	133
<i>Figura 52.</i> Nivel de instrucción.....	134
<i>Figura 53.</i> Sexo.....	135
<i>Figura 54.</i> Satisfacción laboral	136
<i>Figura 55.</i> Condiciones de trabajo.....	137
<i>Figura 56.</i> Motivación laboral	138
<i>Figura 57.</i> Ambiente laboral	139
<i>Figura 58.</i> Relaciones personales.....	140
<i>Figura 59.</i> Pregunta 1: ¿Gozan los trabajadores de su empresa de momentos de distracción?.....	141
<i>Figura 60.</i> Pregunta 2: El estar afiliado ¿perjudica a la empresa?	142
<i>Figura 61.</i> Pregunta 3: ¿Los dirigentes sindicales buscan sólo su bienestar personal?.....	143
<i>Figura 62.</i> Pregunta 4: ¿La empresa cumple con lo estipulado en los convenios colectivos?.....	144
<i>Figura 63.</i> Pregunta 5: El tomar represalia con dirigentes ¿favorece a la empresa ?.....	145
<i>Figura 64.</i> Pregunta 6: ¿Existe la posibilidad de despedido masivo por estar afiliado?.....	146

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha incrementado la inversión extranjera en el Perú como consecuencia de la estabilidad en las reglas de juego y de la coherencia de su política macroeconómica. Esto ha permitido la creación de nuevas empresas y el incremento de la utilización de mano de obra, lo cual se traduce en el incremento de la masa laboral y, por ende, la formación de organizaciones sindicales, las cuales, por su naturaleza, van a proponer a sus empleadores mejorar sus remuneraciones y condiciones de trabajo a través de la presentación de sus Pliegos de Reclamos, lo que significaría destinar parte de las utilidades o compartir el éxito de la gestión con los trabajadores.

Otra consecuencia es el ejercicio del derecho a huelga, que se constituye en un problema sociolaboral que, en primer lugar, genera improductividad, además de afectar la imagen de la empresa ante sus clientes actuales y potenciales en el exterior, lo que genera un esfuerzo adicional en los empresarios peruanos por tratar de conservar su mercado en el exterior, como es el caso de los EE.UU., para lo cual el Perú debe de cumplir con el Capítulo Laboral establecido dentro del TLC.

1.1 Descripción y Análisis de la Situación Problemática

El Perú tiene una economía más abierta ahora. En 2007, las exportaciones representaron el 26% del PBI, en comparación con 1990 en cuando solo representaban el 11%. La IED acumulada al 2007 significó el 14.3% del PBI ese año; era solo el 4.6% del PBI en 1993. El número de turistas que llegó al país en el 2007 fue de 1.66 millones versus los 330 mil en el año 1993.

La composición del PBI ha cambiando bastante en las tres últimas décadas. A agosto de 2008, la participación de la agricultura en el PBI era de solo 7.60%; de la minería, 4.67%; de la manufactura; 15.98%, el sector comercio aportó el 14.57%; y otros servicios (que incluye servicios gubernamentales, transportes y comunicaciones y otros), el 39.25%. En 1981, la agricultura contribuía con el 10.2% del PBI; la minería, con el 11.6%; y la manufactura, con el 23.3%. Hacia 1970, la agricultura y silvicultura habían contribuido con el 14.7% del PNB; la minería y explotación de canteras, con el 5.5%; y la manufactura, con el 20.6% del Producto Nacional Bruto de entonces (datos del MEF, y de la Memoria Anual del BCRP, años 1990 y 1970). La participación de la agricultura se ha reducido casi a la mitad de 1970 al 2008 y la manufactura se redujo en un 30% en ese mismo lapso (esta última se redujo en un 40% desde el nivel de 1981).

La población total del Perú pasó de 13.2 millones en 1970 a 17.3 millones en 1980 y a 28.2 millones de habitantes en el 2007 (se duplicó en los últimos 37 años). El tamaño del mercado interno ha crecido aunque aún alrededor de un 40% de los peruanos vive debajo de la línea de la pobreza. Ha habido una migración del campo a las ciudades y solo en el departamento de Lima la población pasó a ser 8.4 millones en el 2007 (el 30.8% del país). La provincia de Lima tuvo 7.6 millones de habitantes el 2007 ó el 27.7 %, y en 1993 tenía 5.7 millones o el 21.8% del total nacional. La costa, en 1940, albergaba al 28.3% de la población. En el 2007, albergó al 54.6% de la población total (datos del XI Censo Nacional de Población del Instituto Nacional de Estadística e Informática).

El PBI per cápita del Perú en el 2007 fue de 3,900 dólares. Los 28 millones de habitantes conforman un mercado de ingresos medios que pueda sustentar y está sustentado el crecimiento de sectores como el de servicios (comercio, servicios gubernamentales, finanzas, etc.) y de cierta industria manufacturera, sobre todo el de bienes no transables como de alimentos y bebidas. Esto está sustentando el reciente crecimiento notable de la demanda interna que ha contribuido al crecimiento del PBI en los últimos años.

Como consecuencia de esta situación, el Perú ha resultado ser cada vez más atractivo para la inversión extranjera directa y esto se debe a resultados macroeconómicos muy positivos que muestran varios años de crecimiento sostenido, a marcos tributarios estables, a políticas públicas promotoras de la inversión como principal motor del desarrollo y a un gobierno que genera confianza frente a hechos que pudieran poner en riesgo la estabilidad y el crecimiento económico. En este marco, muchas empresas están dispuestas a invertir en el mediano y largo plazo; sin embargo, también, en este contexto, se están incrementando los registros de organizaciones sindicales (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2008) conformadas por trabajadores que están directa o indirectamente vinculados con las empresas y que, a través de sus pliegos de reclamos, exigen compartir los éxitos corporativos del presente, sin prever los resultados a futuro.

Como coyuntura económica, se cuenta con datos elaborados por el Banco Central de Reserva del Perú que señalan que en el 2007 el Producto Bruto Interno (PBI) peruano creció 8.9%, con lo cual llegaron a consolidarse las expectativas de un largo periodo de expansión.

También, según las proyecciones del BCRP, el crecimiento del PBI, en el 2008, se habría registrado en 9.1%, pese a que en diciembre de 2008 se registró el menor crecimiento de los últimos 32 meses por efecto de la crisis externa.

En el año 2004, no solo se dio inicio al ciclo expansivo más largo que haya experimentado la economía peruana y que aun hoy, en tiempo de crisis, permite ser observados con gran expectativa, sino que también marcó un punto de quiebre para el movimiento sindical peruano. A partir de esa fecha, la tasa de trabajadores sindicalizados, aunque lentamente, empezó a recuperarse.

Las organizaciones sindicales en el periodo 2006-2007 se han incrementado en un 22% (Programa Laboral de Desarrollo [PLADES], 2008). Su distribución se produce por sectores económicos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

El Sindicalismo por Sectores Económicos

SECTOR	%
Minero	36%
Hidrocarburos	5%
Manufactura	27%
Electricidad y agua	4%
Construcción	8%
Servicios	20%
TOTAL	100%

Nota: Del “Registro de Sindicatos y Federaciones, Lima, Perú”, por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, (2008). Recuperado el 10 de noviembre de 2008, del sitio web del MINTRA:
<http://www.mintra.gob.pe>

El número de afiliados de las organizaciones sindicales constituye una tasa de afiliación global del 22.5%. Lo novedoso en estos dos últimos años es la incorporación de afiliados dentro del régimen de intermediación y subcontratación (PLADES, 2008).

El incremento de la sindicalización en número de organizaciones y afiliados, así como en el sector de trabajadores bajo el régimen de subcontratación puede ser explicado por varios factores (PLADES, 2008):

1. Un contexto económico muy favorable que ha permitido incrementar de manera exponencial las ganancias de las empresas. En este contexto, la presión de los trabajadores se incrementa considerablemente y es a través de las organizaciones sindicales que es posible pensar en trasladar parte de estas ganancias a la mejora de las condiciones de vida y trabajo de los asalariados.
2. La mejora de algunos mecanismos legales, entre los que destaca la inspección laboral y la exigencia de registro de *empresas especializadas*, como se denominan a las empresas subcontratistas, ha dado un mayor nivel de protección, específicamente en los sectores donde existen sindicatos o federaciones fuertes con capacidad de influir en las políticas públicas.
3. La presión de algunas organizaciones sindicales, entre las que destacan la Federación Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú (FNTMMSP), la Federación Nacional de Trabajadores del Agua Potable (FENTAP) y el Sindicato Unitario de Trabajadores de Telefónica del Perú (SUTTP), que están desarrollando

campañas importantes para promover la sindicalización tanto en el sector de trabajadores directos como de los que están bajo el régimen de subcontratación e intermediación laboral.

4. El rol de las Federaciones Sindicales Internacionales que están utilizando los instrumentos internacionales para presionar a las empresas o a aquellas que producen principalmente para la exportación para que respeten los derechos laborales fundamentales, específicamente el derecho a la libertad sindical.

En este contexto, se debe tener presente que una de las principales variables sobre la problemática sociolaboral la constituyen las huelgas. En el año 2007, debido a ellas, se han generado la cantidad de 2 216 520 horas hombre perdidas, lo que representa un significativo incremento respecto del año 2006 (MINTRA, 2008).

Se tiene que, entre enero y noviembre de 2008, se realizaron 59 huelgas en las que participaron 33,557 trabajadores y se perdieron 1,513,267 horas hombre. Asimismo, entre enero y noviembre de 2008, a nivel nacional se han creado 158 nuevos sindicatos (MINTRA, 2008).

Tabla 2

Distribución de Horas Perdidas por Huelgas

Año	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	1,600	16,500	9,900	30,800	51,800	445,800	112,000	7,900	75,700	4,248	16,100	202,800
Febrero	14,900	56,400	12,000	600	19,000	17,000	25,000	3,500	24,100	2,808	62,100	259,300
Marzo	19,700	1,600	13,300	209,700	114,800	7,300	42,000	31,700	23,900	15,176	121,500	
Abril	27,900	302,900	0	1,400	9,200	39,200	96,400	25,500	2,900	280,464	361,000	
Mayo	6,700	8,400	9,400	26,700	127,300	5,600	29,600	119,700	4,900	277,448	262,500	
Junio	5,400	7,300	7,200	42,800	37,200	2,600	62,700	210,200	58,400	506,200	154,000	
Julio	20,000	34,000	1,000	15,200	50,400	14,000	47,000	32,200	2,300	164,880	397,200	
Agosto	37,900	123,200	0	45,400	169,400	50,500	21,400	700	36,400	12,720	2,900	
Setiembre	100,800	123,900	0	7,600	139,900	250,800	13,000	9,300	34,000	102,328	19,700	
Octubre	6,700	1,000	2,700	9,000	97,600	8,700	66,500	1,800	33,200	168,016	37,400	
Noviembre	62,600	3,000	95,700	98,700	37,100	25,200	10,200	10,300	147,400	532,064	78,800	
Diciembre	19,000	46,100	30,400	900	58,900	14,600	56,700	25,900	3,300	150,168	7,700	
TOTALES	323,200	724,300	181,600	488,800	912,600	881,300	582,500	478,700	446,500	2,216,520	1,520,900	462,100

Nota: MINTRA, Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, (2008).

Como se puede apreciar en la Tabla 2, esta mayor actividad sindical está ocasionando una improductividad que se refleja en las pérdidas de horas hombre.

En el año 2007, las horas hombre perdidas presentaron casi un 400% de incremento respecto del 2006. Esto se explicaría por la nueva tendencia laboral en atención al Tratado de Libre Comercio, ya que, en el mes de junio de 2006, este fue ratificado por el Perú. Asimismo, la mejor preparación de las organizaciones sindicales y con buen asesoramiento ha logrado que algunas huelgas no sean declaradas ilegales.

Las huelgas en el año 2009 ocasionaron 1,452,466 horas hombre perdidas, de las cuales el 22% fueron declaradas legales. Como ejemplo, podemos citar la huelga de los trabajadores de Nestlé que tuvo una duración de 60 días y el caso de Ambev, cuya huelga tuvo una duración de más 65 días.

La firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos significa nuevas oportunidades para las empresas peruanas, pues se aprovechará la posibilidad de colocar los bienes y servicios en uno de los mercados más importantes del mundo. Ello también implica el ingreso de nuevos competidores al mercado nacional. Dicho en otras palabras, ahora se está actuando en un ambiente globalizado y esa será la tendencia a seguir.

Asimismo, es importante señalar que, actualmente, el patrón laboral en el Perú ha cambiado, debido a que se ha efectuado una serie de cambios en la normativa laboral a raíz de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, en cuyo capítulo laboral, el Perú se compromete a cumplir con una serie de obligaciones que serán monitoreadas por la propia autoridad estadounidense y por organizaciones civiles como la American Federation of Labor (la gran central sindical estadounidense).

Por otro lado, cabe indicar que en el Perú la actividad sindical está regulada por Ley. Lo que interesa tanto a la empresa como a los trabajadores es encontrar mecanismos o alternativas para que la empresa empleadora o patronal mantenga su ritmo de crecimiento empresarial considerando dentro de sus operaciones la actividad sindical de sus trabajadores. Para esto, la empresa debe considerar la importancia de mantener dentro de su organización un buen equipo de relaciones laborales que puede estar conformado por abogados, relacionadores industriales, asistentes sociales y psicólogos.

En tal sentido, ocurre frecuentemente que la habilidad de la gerencia para resolver problemas con los empleados en forma directa y rápida, probablemente quede reducida cuando los trabajadores se sindicalizan. Los supervisores de

primera línea son los que pueden encontrar particularmente que su posición relativa y su autoridad se han reducido y sus relaciones con sus subordinados se han hecho más difíciles, debido a la presencia de un delegado sindical que desafía sus decisiones.

Teniendo en cuenta que a futuro las organizaciones sindicales irán en aumento, debido a la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, las empresas privadas y los representantes de los trabajadores en conjunto deberán encontrar mecanismos innovadores para evitar conflictos laborales que traigan como consecuencia la pérdida de horas hombre en perjuicio de la productividad y perjuicio para la economía nacional.

En este nuevo contexto, urge que los actores, tales como empleadores y representantes de los trabajadores, deban adecuarse con la mayor brevedad a este nuevo escenario, y mostrarse ambos muy colaboradores y con el objetivo de lograr productividad en beneficio de la empresa y de los trabajadores.

Por todo lo expuesto, resulta importante realizar un estudio para determinar las implicancias del sindicalismo frente a las empresas del sector alimentos y bebidas de Lima y Pucallpa.

1.2 Preguntas de Investigación

- ✓ ¿Cuáles han sido las implicancias del sindicalismo en las empresas del sector alimentos y bebidas en Lima y Pucallpa?
- ✓ ¿Qué recomendaciones se propone a las empresas del sector alimentos y bebidas para lograr una adecuada relación entre empleadores y trabajadores?
- ✓ ¿Cómo mejorar la productividad en beneficio de todos los trabajadores?

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar las implicancias del sindicalismo en las empresas del sector alimentos y bebidas de las ciudades de Lima y Pucallpa en el 2009.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional de la relación empresa- sindicato en las empresas Alicorp y Cervecería San Juan - Backus del sector alimentos y bebidas en Lima y Pucallpa-2009.
2. Analizar las pérdidas horas/hombre por huelgas y su implicancia en las empresas, así como también en los mismos trabajadores.
3. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.
4. Determinar el nivel de motivación laboral de los trabajadores.
5. Determinar la percepción de los gerentes respecto del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.
6. Proponer a los directivos y a las organizaciones sindicales de las empresas Alicorp y Cervecería San Juan - Backus iniciativas que contribuyan a mejorar las relaciones entre empresa y trabajadores en beneficio de la productividad.

1.4 Justificación de la Investigación

La presente investigación expresa su aporte en los siguientes aspectos:

En lo teórico.- proporcionará información relevante en cuanto a legislación laboral y sindical se refiera en forma actualizada.

En lo práctico.- permitirá esclarecer y fortalecer los lazos de las buenas relaciones laborales, buscando el bien común a través del diálogo permanente.

Asimismo, proponer recomendaciones que permitan tanto a empleadores como a las organizaciones sindicales encontrar soluciones basadas en iniciativas que contribuyan a la productividad de la empresa, así como a un buen manejo de los recursos humanos y el respeto de los derechos laborales.

En lo legal.- permitirá determinar qué leyes y reglamentos reglan las funciones, deberes y derechos de los trabajadores afiliados en sindicatos frente a las empresas de alimentos y bebidas, así como qué deberes y derechos sirven para salvaguardar la seguridad de la inversión de las empresas del sector alimentos y bebidas de Lima y Pucallpa.

En el aspecto social.- permitirá mitigar los conflictos socio-laborales que se generan por la falta de apertura al diálogo o bien por las intransigencias del sector sindical.

1.5 Viabilidad de la Investigación

Se considera que la investigación es viable, ya que se cuenta con fuentes de información de organismos gubernamentales (Ministerio de Trabajo), ONG dedicadas a los temas del empleo, y organizaciones laborales y revistas especializadas en temas sindicales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Para el presente estudio, se tiene en consideración los siguientes trabajos realizados:

A: Nivel internacional

Dombois y Pries (1993), en su libro Trabajo y trabajadores en el cambio social en América Latina, estudiaron y analizaron el trabajo, así como también a los trabajadores como sujetos participantes en el cambio social, en donde se llega a observar que después de 10 años de iniciadas las reestructuraciones productivas los sindicatos siguen atentos a los cambios en el Estado y dan poca atención al factor de cambio en los procesos productivos de la empresa, derivando dicha responsabilidad a los empresarios.

Se llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ La primera es de resistencia de los trabajadores a los cambios sin alternativas. Corresponde sobre todo a los sindicatos, que se han concretado a denunciar los efectos negativos de las reestructuraciones, considerando que los problemas de la producción no les conciernen, a tono con su tradicional estrategia de centrarse en la lucha política en contra del Estado más que en las relaciones laborales.
- ✓ La segunda viene primordialmente de las organizaciones corporativas, inducidas por el Estado, y es de apoyo acrítico y, a veces, incondicional a las reestructuraciones emprendidas por los empresarios sin tener tampoco propuestas alternativas.

Solo una minoría de los sindicatos ha buscado ser interlocutora efectiva en el campo de los cambios en los procesos de trabajo. Este trabajo de investigación fue seleccionado, porque resulta ser relevante por los hallazgos que servirán como referencia para el presente estudio.

Rodríguez y Prieto (2004), en su estudio Efecto de la afiliación sindical sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, analizan el impacto de los sindicatos sobre la satisfacción laboral de los trabajadores españoles. Las características institucionales del mercado de trabajo hacen que los efectos de la acción sindical sobre la satisfacción se manifiesten por medio de dos variables, la afiliación y la cobertura por un convenio.

Las conclusiones obtenidas establecen que la afiliación sindical en este caso contribuyó a reducir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, a pesar de que el hecho de estar cubierto por un convenio colectivo tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral.

Estudio seleccionado por su similitud en el desarrollo con la presente investigación.

Bender y Sloane (1998) en su estudio Job Satisfaction, han observado una relación negativa entre afiliación sindical y satisfacción laboral, lo cual se ha generalizado a diversos países con distintas bases de datos.

Referencias que son tomadas en cuenta para el presente estudio de investigación.

Kjeld (2002), en su estudio ¿Cómo puede enfrentar el sindicalismo a las empresas multinacionales?, presenta el hecho de que las empresas multinacionales sean poderosas y que el que frecuentemente consideren a los trabajadores como

una materia prima más y procuren neutralizar su acción no significa que el papel de los sindicatos como defensores de los derechos e intereses de estos deba cambiar. Lo que debe cambiar es la estrategia. Si esta funcionaba y lograba conquistas en el pasado, ahora resulta insuficiente. Cabe a los sindicatos cambiar estrategias.

Investigación que fue seleccionada como referencia para el trabajo de investigación.

Todos estos trabajos tienen una relación estrecha con el presente estudio y sirven de referencia.

B: Nivel nacional

No se han encontrado casi investigaciones al respecto, pero sí se tiene la referencia de un informe acerca del estudio de Empresas transnacionales y derechos laborales fundamentales 2008, cuya muestra fue 32 empresas de las 100 que operan en el Perú y que son propiedad de 30 empresas transnacionales. Estas empresas pertenecen a EE.UU. y Canadá, América Latina, Europa, resto del mundo y Perú.

Los sectores económicos tratados fueron sector minero, sector industria (Alicorp S.A., Gloria S.A. Nestlé Perú S.A. Corp. J.R. Lindley Unión de Cervecerías Backus y Johnston), sector de servicios (Telefónica del Perú S.A.A., Banco Ripley S.A., Banco Continental-BBVA) sector energía e hidrocarburos (Edelnor S.A.A. Luz del Sur, etc.).

Conclusiones a las que se llegó:

- ✓ De las empresas estudiadas, 21 (66%) tienen Códigos de Conducta donde asumen compromisos de respeto a los derechos fundamentales y a las leyes de los países en los que operan.
- ✓ Catorce empresas emiten informes periódicos de sus labores de Responsabilidad Social.
- ✓ Quince empresas (50%) se han suscrito al Pacto Global.
- ✓ Solo una empresa informa que cuenta con SA 8000.

Empresas que tienen una política desarrollada de RSE:

- Skanska Perú S.A., Edegel (Endesa), Telefónica del Perú S.A.A., Votorantim Metais – Cajamarquilla, Cía. Minera Antamina S.A.

Empresas que no cuentan con RSE:

- Grupo Aje – Perú, Grupo Gloria – Perú, Fletcher – Firth Industries Perú, Glencore Internacional (Suiza)- Minera Los Quenuales, Shougang (China) – Shougang Hierro Perú, Grupo Letts y Trafigura (Perú y Suiza) – Volcán Cía Minera, Petro Tech Peruana S.A.

Estas empresas cuentan con 70,308 trabajadores.

Situación de los sindicatos

▶ Sindicato de trabajadores directos	76
▶ Sindicato de trabajadores indirectos	06
▶ Federaciones de empresa	<u>3</u>
Total de organizaciones	85

- ✓ Solo se han creado 3 nuevos sindicatos en el período 2008 (frente a los 21 del período 2006-2007).

- ✓ Se han desactivado por presión antisindical de las empresas 3 organizaciones sindicales: dos de contratas (Antamina y Barrick) y uno en el sector textil.
- ✓ Han desaparecido otras dos organizaciones pero por fusión para formar sindicatos nacionales por empresa: caso Backus e Inca Kola.
- ✓ Finalmente del total de las empresas la tasa de afiliación sindical es de 23.3% y de 76.7% de no afiliación.

En relación con la situación económica y financiera de las empresas:

- Todas las empresas han mostrado una mejora en sus indicadores económicos y financieros en los últimos dos años.
- Las empresas no arrojan pérdidas en sus estados financieros; por el contrario, la gran mayoría presenta utilidades en dicho período.
- Se puede afirmar que el año 2008, al menos hasta el tercer trimestre analizado, ha sido un año bueno para las empresas estudiadas.

Referente a los derechos vulnerados:

1. Respecto de la Libertad Sindical se determinó que el 80% (26) de las empresas registraron incidentes que violan este derecho.

Los problemas más importantes presentados son los siguientes:

- Despidos de dirigentes
- Despidos de afiliados
- Hostilización sistemática a afiliados
- Impugnación de registro sindical o no reconocimiento del mismo

- Violación de la autonomía sindical

2. Referente a la Negociación Colectiva

- Es el derecho más vulnerado en las empresas estudiadas. 27 (84%) reportaron problemas relativos a la negociación colectiva.
- El problema más grave es la violación del Principio de Buena Fe Negocial vinculado con dilación premeditada del proceso. Estos casos se han presentado en el 56% (18) de las empresas.
- Otro factor importante fue la discriminación en diferentes formas como la racial, por género, edad, por discapacidad etc.

Como se puede apreciar, este trabajo tiene relación estrecha y servirá de referencia para la presente investigación que busca contrastar dichos resultados.

2.2 Marco Histórico de los Sindicatos

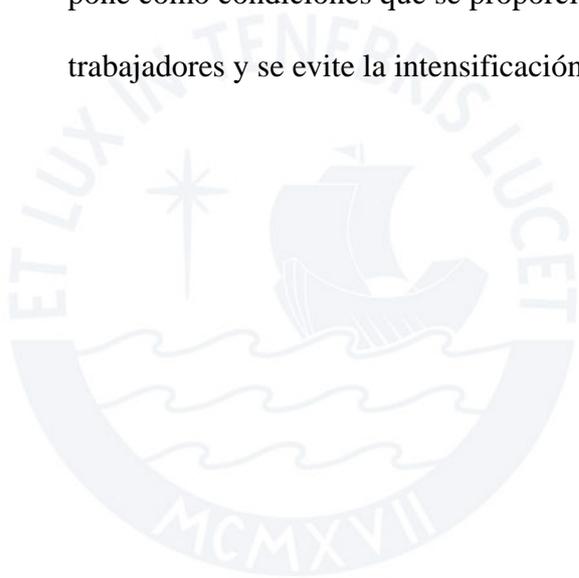
En la coyuntura de los ochenta, muchas de estas condiciones que permitieron el fortalecimiento del movimiento obrero latinoamericano hasta los setentas cambiaron. Esto se refiere tanto a las condiciones "objetivas" (de la composición de los trabajadores), como a las políticas y relaciones de fuerza entre los interlocutores más importantes, el Estado, los empresarios y los trabajadores con sus representaciones colectivas correspondientes. De esta manera, el sindicalismo y el movimiento obrero en América Latina han sufrido cambios en la estructura de la fuerza de trabajo, pero, principalmente, en la reorientación de las políticas estatales (políticas de ajuste y cambio estructural llamadas neoliberales),

así como de la reestructuración productiva. Estas políticas y tendencias de ajuste en América Latina han provocado diversas reacciones a partir del 11 de setiembre donde los trabajadores se encuentran mejor organizados. Hasta el inicio de las reformas estatales de los ochenta, los estudiosos del tema distinguieron a grandes rasgos dos corrientes centrales de los trabajadores como sujetos del cambio social, una corriente clasista y otra corporativa. Pero, a partir de los años 80, se está transformando profundamente el rol de los trabajadores y del movimiento obrero en el cambio social de América Latina y es cada vez más difícil caracterizarlos por las dos corrientes mencionadas.

En este espacio, no es posible analizar todas las expresiones nacionales de las tres vertientes. Por ejemplo, en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú la reestructuración productiva es muy limitada y los sindicatos no tienen una política definida al respecto. En Chile, el cambio de los sindicatos de posiciones clasistas a otras, probablemente corporativas, los ha llevado, además de la firma de un pacto nacional, a iniciar la negociación de la productividad a nivel sectorial, por ejemplo, en la siderurgia. En México y Argentina, ha sido sobre todo por presión del Estado que se han firmado pactos de productividad entre sindicatos y empresas (especialmente en Argentina, donde un cambio legal vincula el aumento salarial con el aumento en la productividad), pero estos han sido asumidos en forma poco entusiasta por los líderes sindicales, que siguen apostando a las presiones e influencias en la cúpula del Estado.

Vale la pena marcar aquí algunas tendencias respecto de las nuevas corrientes que pueden desarrollar una interlocución efectiva. En Uruguay, la reestructuración productiva ha avanzado lentamente, con predominio de cambios

organizacionales sobre los tecnológicos. Dentro de la PIT-CNT, se ha conformado una corriente, llamada renovadora, que acepta que el incremento en la productividad es un problema sindical, pero trata de enfocarlo a nivel de una estrategia nacional de reconversión productiva, más que empresa por empresa. En Venezuela, la CTV, enfrascada en sus conflictos políticos con el Estado, tampoco ha dado importancia a la reestructuración productiva, pero hay convenios de modernización firmados con los sindicatos en la banca, las artes graficas y los puertos. Dentro de la CTV, el *Movimiento hacia el Socialismo* ha aceptado que la reconversión industrial es necesaria, así como el asunto de los sindicatos, pero pone como condiciones que se proporcione información suficiente a los trabajadores y se evite la intensificación del trabajo.



2.3 Marco Conceptual

2.3.1 El Trabajo

Es la actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas.

Desarrollo e Implicancias del Trabajo

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Por ello, el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo, que es el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza y esta, a su vez, reacciona sobre el hombre modificándolo: “El trabajo”.

Sin embargo, desde el punto de vista económico, lo que interesa es el hecho de que el trabajo en sí es el elemento esencial del proceso de producción y, a su vez, este consiste en aplicar un determinado esfuerzo, físico o psíquico, sobre un objetivo con la finalidad de transformarlo.

La observación de la realidad muestra una gran variedad de tipos de trabajo. Así, desde el punto de vista del producto obtenido, existen casi tantos tipos de trabajos como bienes y servicios. Sin embargo, todo trabajo, por distinto que sea, supone un esfuerzo humano y, como tal, un gasto de las potencias del hombre. Desde el punto de vista del individuo, el trabajo puede considerarse como una categoría abstracta.

El trabajo puede tomar aspectos muy diferentes según los medios de producción a su disposición y según los tipos de relaciones que, a través del trabajo, se establezcan entre los hombres. Ambas condiciones se interrelacionan

mutuamente y, de hecho, caracterizan los distintos modos de producción de la historia de la humanidad.

Desde el punto de vista del trabajo, hay un hecho histórico fundamental: a partir de un determinado momento, el hombre es capaz de producir con su trabajo más de lo que necesita para vivir, es decir, aparece un excedente. La aparición del excedente es un fenómeno que, además de permitir un intercambio y favorecer las posibilidades de progreso, es causa necesaria para que surja la explotación. A lo largo de la historia, la explotación ha tomado varias formas: esclavitud, servidumbre, asalariados.

La existencia del trabajo asalariado viene condicionada por la generalización de la producción de mercancías hasta llegar a la situación en que el mismo trabajo es una mercancía que, como tal, se compra y vende en el mercado. Exige la existencia de un trabajador libre (con capacidad jurídica y real) y de una masa de individuos cuya única posesión sea su propia capacidad de trabajar. Estos asalariados, por la venta de su capacidad de trabajo, pueden obtener a cambio las demás mercancías necesarias para su subsistencia.

Trabajo Decente

El trabajo al ser un derecho fundamental de toda persona es esencial que, en su ejercicio, se provea de todas las condiciones necesarias para lograr el bienestar de los trabajadores. El trabajo es un medio para sustentar la vida y satisfacer las necesidades básicas. Pero es también la actividad mediante la cual las personas afirman su propia identidad, tanto ante sí mismas como ante quienes les rodean, siendo crucial para el ejercicio de opciones personales, para el bienestar de la familia y para la estabilidad de la sociedad. Por ello, la mayoría de

países en el mundo han ratificado el llamado del Organismo Internacional del Trabajo [OIT], 2004, para buscar vías que garanticen el bienestar de los trabajadores. En palabras del Director General de la OIT, se habla del “*Trabajo Decente*”, y se define como “el trabajo productivo”, en el cual los derechos de los trabajadores son respetados, gozan de seguridad, protección y con la posibilidad de participación en las decisiones que afectan a los trabajadores.

Al respecto, hay cifras de la (OIT, 2004) que muestran que el déficit de trabajo decente primario alcanza al 50% en América Latina. Esto quiere decir que con solo la mitad de los trabajadores se cumple con los requerimientos de calidad del empleo y protección social.

2.3.2 Motivación

Según, Estrada (1998), la motivación es la energía que mueve a las personas a realizar sus esfuerzos laborales y productivos. La motivación de las personas en un recurso clave para que realicen sus labores de una manera eficaz, productiva y satisfactoria. Así mismo, el autor manifiesta que la motivación puede considerarse como el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Elementos de Motivación

- El trabajo mismo, si es considerado por el trabajador como valioso para la realización personal.
- La supervisión, cuando es desempeñada de manera competente, justa y estimulante.
- La participación, si es relevante para su sentido de pertenencia y apreciada como valiosa para sus condiciones de trabajo.

- La comunicación, cuando es relevante para su sentido de pertenencia y la mejor ejecución de sus labores.
- La evaluación del desempeño, si está basada en metas claras y compartidas, y da lugar a estímulos y recompensas adecuadas.
- La compensación monetaria, cuando es un reflejo del esfuerzo empeñado y de los logros y méritos alcanzados.
- La compensación no monetaria, si es considerada como valiosa para la mejora de las condiciones de vida.
- Los cambios en las condiciones de trabajo (horario, flexibilidad, ubicación, etc.) si son apreciados como valiosos para la calidad de la vida laboral, personal y familiar.

Modelos de Motivación

Estrada (1998) clasifica los modelos de motivación en:

- a) Modelo de Expectativas.- sostiene que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto de eventos futuros en sus vidas, por lo que es importante conocer las expectativas o lo que las personas buscan de la organización y cómo ellos creen poder obtenerlo. Conciernen a la empresa interesarse para motivarlos al logro de sus objetivos.
- b) Modelo de Porter y Lawler.- menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado que depende de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

c) Modelo Integrador.- combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación, necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Teorías de Motivación Laboral

Las teorías de la Motivación Laboral son dos: las centradas en el contenido y las centradas en el proceso (Estrada, 1998).

1. Las centradas en el contenido son las siguientes:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.- que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer: fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de autodesarrollo.
- Necesidades aprendidas de McClelland.- que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana: logro, poder y afiliación.
- Modelo Jerárquico de Alderfer.- basado en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles: de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.
- Teoría de los dos factores de Herzberg.- ambientales y motivadores.

2. Las entradas en el proceso son las siguientes:

- Teoría de la equidad de Adams.- sostiene que en el entorno laboral los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).
- Teoría de las expectativas de Vroom.- que se basa en dos premisas:

a) Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas.

b) Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza, y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

- Teoría del esfuerzo de Skinner.- se fundamenta en tres variables centrales: estímulo, respuesta, recompensa.
- Teoría del establecimiento de metas.- el sujeto debe ser consciente de la meta y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

Motivación Laboral

La motivación laboral consiste en mejorar los factores higiénicos, los factores relacionados con el ambiente laboral que permitan a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y eviten la insatisfacción laboral.

Entre estos factores, se tiene:

- El enriquecimiento del trabajo

Existe multitud de puestos de trabajo que tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas y se limitan a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

- La adecuación persona / puesto de trabajo

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantía el puesto designado y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

- La participación y delegación

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizar su trabajo y, por tanto, quienes deben proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

- El reconocimiento del trabajo efectuado

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

- Evaluación del rendimiento laboral

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

- El establecimiento de objetivos

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo, existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Sistemas de Motivación Laboral

El motivar a los trabajadores les ayuda a alcanzar sus metas previstas.

Existen distintos sistemas de motivación laboral que se utilizan en la actualidad, como son los siguientes:

Modelo de Expectativas (Vroom)

Donde considera que la motivación es producto de 3 factores:

- 1) Valencia (qué tanto se desea una recompensa).
- 2) Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).
- 3) Instrumentalidad (medios y herramientas) (la estimación de que el desempeño llevará a recibir la recompensa).

Valencia

Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas. La valencia puede ser negativa o positiva, con un rango entre -1 y $+1$.

Expectativa

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades (Valor entre 0 y 1). Aumenta la evaluación de la expectativa la autoeficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

Instrumentalidad

El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas (Valor entre 0 y 1). Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta.

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo con la intensidad de los factores. Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles a fin de motivar a una persona:

- 1) Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas.
- 2) Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño, y entre desempeño y recompensas.

El Papel de la Percepción

La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que esta tiene y que está fuertemente influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar sobre la base de afirmaciones racionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo con como ven los hechos y no como los ve la gerencia. Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan.

El Impacto de la Incertidumbre

La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta. El empleado no está seguro si recibirá finalmente la recompensa y, por otra parte, hay resultados primarios y secundarios a su acción que también son inciertos, pues dependen de otros.

Contribuciones y Limitaciones del Modelo

Este modelo es una valiosa herramienta para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. Presenta a las personas como seres pensantes cuya percepción, ideas y estimaciones de probabilidad tienen poderoso efecto en su conducta. El modelo valora la dignidad humana.

Modelo de Comparación

Se basa en que los individuos interactúan con otros y están constantemente haciendo comparaciones.

Modelo de Equidad

Sostiene que a los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino que también el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia al comparar sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y comparando ese margen con el de otras personas.

De las comparaciones sociales, pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa

- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad, tratará de restaurar el balance perdido. Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

Implicancias del Modelo

Se debe recordar a los gerentes que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (sensibilidad para la equidad). Algunos prefieren recompensa excesiva; otros se conforman con el modo tradicional; y otros prefieren menos recompensas. El identificar en qué categoría entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quién experimentará desigualdad y qué tan importante sería eso para afectar su comportamiento y desempeño. El modelo de equidad se asocia con el de expectativas, pues ambos se basan en la percepción.

Modelo de Atribución

La atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. El modelo plantea la idea de que si es posible entender la forma en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces, se tendrán mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento.

Las personas, según el modelo, pueden atribuir las causas de su desempeño a características personales o situacionales (el ambiente). Por otro lado, estos factores pueden ser estables o inestables. Se genera así una matriz de cuatro combinaciones que corresponden a posibles explicaciones sobre el desempeño del empleado en su trabajo.

Al evaluar el desempeño propio o el de alguien más, las personas tienden a sobreestimar la influencia de los rasgos más personales cuando evalúan sus propios éxitos y a atribuir los logros de otros a factores circunstanciales. El proceso es inverso en el caso de los fracasos.

2.4 Clima Organizacional

Según la opinión de Goncalvez (2000), “Todos los sistemas de gestión son susceptibles de sufrir desequilibrios en sus procesos naturales de diseño debido a la actitud de las personas que intervienen como operarios”. Es normal que los diseñadores de sistemas no tomen en consideración este factor, ya que, generalmente, se plantean solo conceptos y elementos abstractos a la hora de investigar el problema y diseñar el proceso requerido.

Sin embargo, es de gran utilidad monitorear el estado de ánimo y actitud de los trabajadores en intervalos determinados, sobre todo, cuando se detectan bajas en la productividad. En este sentido, es importante tomar en cuenta este elemento al momento de tomar decisiones y hacer cambios o mejoras en los sistemas de gestión, Planificar programas de recreación, alternativas de relajación y actividades complementarias dirigidas a mantener una actitud positiva ante el trabajo son una gran oportunidad de sostener los niveles de productividad planificados.

Observaciones realizadas en las salidas de oficinas empresariales y centros de atención al público han demostrado que entre un 20 y 30% de los clientes han manifestado desagrado ante la actitud de los operarios, lo que significa un factor importante a la hora de tomar la decisión de regreso y recurrencia al servicio por parte del consumidor.

Una muestra de éxito de este tipo de recomendaciones ha sido experimentada por franquicias de comida rápida, en la cual predomina un esquema planificado de ambiente de trabajo dirigido a mantener la actitud positiva de los trabajadores, que van desde colores, música, temperatura, actividades grupales, y en general entornos que promueven la cortesía y amabilidad de los trabajadores con los clientes.

Hoy en día, existe una tendencia en muchas empresas a mejorar los entornos de trabajo para ayudar a sus empleados a ser más eficientes comenzando por sus actitudes hacia sus responsabilidades. Se ha comprobado que un empleado requiere constantemente del diálogo de la empresa, que envíe un mensaje de respaldo y que demuestre interés por su existencia como parte de la organización y, a la vez, que refuerce el motivo e importancia de sus responsabilidades. Todo esto como parte del aporte del empresario para el logro de una actitud positiva por parte de sus empleados.

La Actitud y su Relación con la Productividad y Efectividad Laboral

La actitud de los trabajadores de una organización ejerce una presión importante en los resultados de productividad y efectividad, y generalmente no son tomados en cuenta, dado que la administración tradicional no acostumbra a manejar efectos y conceptos intangibles o difíciles de cuantificar en sus análisis.

Un modelo de administración inteligente permite manejar un esquema de medición multidimensional que incluye, en sus análisis, algunos elementos que intervienen en el proceso productivo que no han sido tomados en consideración, como el índice actitudinal, que puede ser expresado en término del número de trabajadores que ofrecen una actitud positiva dividido entre el número de

trabajadores totales. El índice actitudinal puede formularse en función de una ponderación de factores que se podrían medir cualitativamente. Un ejemplo de índice actitudinal se puede componer de tres elementos fundamentales: cortesía, compromiso y trabajo en equipo.

Cómo Mejorar el Clima Organizacional

Goncalves (2000) propone que para lograr un mejor clima organizacional en la empresa se debe evaluar el índice actitudinal que estaría comprendido por (cortesía 30%, compromiso 40% y trabajo en equipo 30%).

- La cortesía: es un factor fundamental en la organización, ya que hace que de ella fluya en mayor o menor grado la relación personal entre los trabajadores, los clientes, proveedores y la empresa como tal, y se puede medir en tres niveles (Muy cortés, Cortés, Poco Cortés). Aquí ya tendríamos la conversión de un elemento intangible en un valor cuantificable.
- El compromiso: se traduce como el pensamiento alineado del trabajador con los objetivos de la empresa, es decir, el convencimiento de que lo que se está haciendo es importante para el logro de los objetivos de la organización y es de fácil medición en términos del contacto directo del trabajador con su superior inmediato que puede evaluar tres aspectos básicos, (¿conoce la política de calidad de la empresa? (30%), ¿está familiarizado con el objetivo del grupo que compete a su área de desempeño? (40%) y ¿hace su trabajo con facilidad? (30%)).
- El trabajo en equipo: significa la capacidad del trabajador de realizar su trabajo interactuando con sus compañeros de grupo y se puede medir con

tres preguntas (¿conoce a todos sus compañeros de grupo? (30%), ¿se siente cómodo con la relación que tiene con sus compañeros de grupo? (40%), ¿evita resaltar y ser individual en sus logros? (30%)).

Una vez conformado el indicador y realizado el cálculo y aplicación, es importante que los gerentes le asignen un peso dentro de los resultados de la organización para fines de promoción, de tal manera que el trabajador se sienta motivado y valorado en su empresa.

Este indicador tiene un valor ideal y matemático de 100% y, por esta razón, puede utilizarse para afectar la productividad en términos de resultados. Así, por ejemplo, si una empresa de producción obtuvo una productividad neta de 94% de su planificación y su índice actitudinal fue de 87%, suponiendo que los accionistas asignaron un peso de 20% al índice actitudinal del 100% del éxito, tenemos que 94% multiplicado por 80% resulta en 75.2%, más el aporte del 87% de índice actitudinal por 20% de peso, resulta 17.4%, por lo cual la productividad en ese intervalo fue de 92.9%.

Lo anterior es solo un ejemplo de lo que podría ser un modelo inteligente de medir la gestión que puede significar un gran paso de las organizaciones hacia un modelo inteligente y multidimensional de obtener resultados.

2.5 La Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo es, en la actualidad, uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo.

Para Weinert (1987) este interés se debe a varias razones que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Donde las razones son las siguientes:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizacional.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Así mismo, Weinert (1987) señala que en el conjunto de las organizaciones, los aspectos psicológicos son tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas, las que despiertan en los sujetos niveles de satisfacción o insatisfacción en el ámbito laboral. Al respecto manifiesta:

En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo) (Weinert, 1987).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que esta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Robbins (1998) coincide con Weinert al definir la satisfacción en el puesto centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola:

como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él (Robbins, 1998).

Robbins (1999) también refiere que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son los siguientes:

un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, a colegas que apoyen y ayuden al ajuste de personalidad. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación (Robbins, 1999).

En esta manifestación, se encuentran factores importantes que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un trabajo, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Otra definición que se da sobre *satisfacción en el trabajo*, citando a Locke (1984) es la siguiente: “Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”

Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “Satisfacción Laboral General”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha respecto del sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que

ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción. Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo “*compensatorio*”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas.

Así mismo, se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas.

Por otro lado, se tiene que la satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades, y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Aspectos que Conforman la Satisfacción Laboral

Según D’Elia (1979), existen diferentes aproximaciones teóricas y aspectos que conforman la satisfacción laboral como son las siguientes:

- El trabajo en sí mismo.- considera que los fundamentos para la satisfacción son la autonomía, creatividad, responsabilidad y la variedad de la tarea.

- De las relaciones humanas.- enfatiza el contexto de la interacción y las relaciones interpersonales existentes entre compañeros de trabajo, gerentes y subordinados, como la variable clave en la satisfacción laboral.
- Aproximaciones físico-económicas.- señala como factores más importantes aquellos que se refieren a las políticas de organización sobre salarios, prestaciones y ascensos.

Componentes de la Satisfacción Laboral

Según Umaña (2007), los componentes de la satisfacción laboral son los que se presentan a continuación:

- a) Propio de trabajo en sí mismo.- es decir, características de las tareas y procesos cotidianos implicados en el trabajo individual.
- b) El contexto de la interacción.- se refiere a las características de las relaciones interpersonales en las que una persona lleva a cabo sus tareas.
- c) Políticas de organización.- las que se refieren a las reglas generales y a los estándares que determinan los mandos directivos. Así también es necesario tener presente las variables, como:

Edad.- algunos estudios han determinado que existe una relación cercana entre la edad y la satisfacción laboral; refieren que las personas con más de treinta años tienden a estar menos satisfechas que los jóvenes; los de mayor edad estuvieron insatisfechos con la supervisión.

Sexo.- Wahba (1995) encontró que las mujeres estaban más satisfechas que los hombres en las categorías de seguridad, estima, autonomía y autorrealización y que solo en la dimensión de las necesidades sociales, los empleados de ambos sexos mostraban el mismo nivel de satisfacción.

Mientras que los resultados de D'Elia (1979) no mostraron ninguna asociación entre los años de servicio y la satisfacción. Los de Lynch y Verdin observaron que a mayor antigüedad, mayor satisfacción y viceversa.

Puesto.- Lynch y Verdin señalan que en los grupos profesionales la satisfacción estuvo asociada con el grado de responsabilidad en la supervisión; no ocurrió así con los no profesionales.

Para muchos autores la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograrla; para otros viene a ser una expresión de necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así, se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Características Personales Relacionadas con la Satisfacción en el Empleo

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales, tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

Morse (1970) manifiesta que se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. De acuerdo

con su estudio, por lo general, el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

De acuerdo con el estudio realizado por Blum (1970), citado en Perfiles Educativos de una Universidad de México, las conclusiones a las que se llegó fue que entre trabajadores hombres y mujeres se les daba mayor importancia a los varones en cuanto a posibilidades de promoción, así como mayor salario. Por otro lado, se determinó que a las mujeres solteras también se les daba mayor preferencia en ciertos aspectos, en contraste con las mujeres casadas que carecían de ello. Señalando así, algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los trabajadores persiguen en sus empleos y observando el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida en función del sexo y del estado civil, y no de la capacidad o capacitación de la persona.

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado sí tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados, para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

Factores de Situación Relacionados con la Satisfacción Laboral

De acuerdo con Gruenfield (1992), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de

acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que, con frecuencia, ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

Factores de Situación Específicos

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados respecto de aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

- **Pago:** suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben respecto de otros que desempeñan la misma labor, etc.
- **Seguridad del empleo:** la importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.
- **Participación y reconocimiento personal:** la sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dar a

cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.

- Posición profesional: de acuerdo con estudios de Robinson, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado.

Cuánto más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

- Supervisión: uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

Aumento de la Satisfacción en el Empleo

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades. Uno de los enfoques tradicionales consiste en atender los descontentos de los trabajadores cuando estos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sentían insatisfechos.

Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos:

1. Desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten.
2. Es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

Comunicación y Participación

Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc. Algo que va más allá de la comunicación es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales. Está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones, sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo, al mismo tiempo, actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

Soluciones Diversas

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo:

- La selección y colocación inicial de los empleados.
- Hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la compañía.
- La previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial.
- El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a

los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad.

2.6 El Sindicalismo

En la actualidad, las organizaciones se han vuelto más competitivas. Se vive la era de la calidad, de empresas eficientes. En todas ellas, los trabajadores juegan un rol muy importante, por lo que los sindicatos deben ser mirados como un eslabón dentro de los procesos de Recursos Humanos.

La Organización Sindical

Los sindicatos son instrumentos de incorporación de los trabajadores en la lucha por la defensa de sus intereses y la elevación de sus condiciones de vida, al tiempo que ayudan a la formación de una clase obrera organizada y combativa.

Estas luchas reivindicativas desde el aumento de salarios, pasando por las demandas de reducción de la jornada de trabajo, hasta la participación en la ganancia y la cogestión de la empresa, son el punto de partida para que la clase obrera asuma su papel protagónico en la lucha por la liberación y llegue a un cierto grado de autonomía y organización, logrando una percepción directa de su valor cuantitativo, especialmente en las luchas federativas y confederativas en el seno de las organizaciones sindicales.

En el texto que Marx (s.a) preparó en relación con los sindicatos y que fue leído en la I Jornada Internacional, se señalaba que:

Los sindicatos, han formado inconscientemente hogares de organización para la clase obrera, como los Municipios y Comunidades de la Edad Media lo hicieron para la burguesía. Si los Sindicatos, por su primer

carácter, son rigurosamente necesarios para las luchas cotidianas entre el capital y el trabajo, verdaderos combates de guerrillas, por su segundo carácter, son mucho más importantes aún como vehículos organizados para la supresión del salario y de la dominación del capital (Marx, s.a.).

Finalidad de la Existencia de un Sindicato

Los sindicatos son los representantes de los trabajadores ante la empresa, son quienes llevan sus requerimientos a quienes tienen la capacidad de darles respuesta, o por lo menos, eso era lo que ocurría en las estructuras organizacionales de principios del siglo XX, pero, en la actualidad, las organizaciones ya no son comprendidas como una gran pirámide y conceptos como la Open Networked Organization (ONO) y el Zeitgeist Gerencial hacen posible una comunicación fluida y constante entre aquellos que conforman la empresa.

Los trabajadores pasaron de un tercer plano (ellos) a un plano principal (nosotros), por lo que la visión de separar a las empresas en dos mitades, por un lado, al débil jurídico: *el empleado*; y, por el otro lado, el poseedor de los recursos financieros: *el empleador*, ha tendido a desaparecer, la organización se entiende como un todo, estando sus esfuerzos orientados a un bien común, de hecho ya se habla de la responsabilidad social de la empresa, lo cual impacta de manera directa la calidad de vida de sus trabajadores.

2.7 Derecho de Sindicalización en el Perú

Según lo sanciona el Art. 2º del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley N.º 25593, el Estado reconoce a los trabajadores el derecho a la sindicación, sin autorización previa, para estudio, desarrollo, protección y defensa de sus derechos e intereses y el mejoramiento social, económico y moral de sus miembros.

Según el Art.28 (Constitución), el Estado reconoce los derechos de sindicación, negociación colectiva y huelga. Cautela su ejercicio democrático:

- Garantiza la libertad sindical.
- Fomenta la negociación colectiva y promueve formas de solución pacífica de los conflictos laborales. La convención colectiva tiene fuerza vinculante en el ámbito de lo concertado.
- Regula el derecho de huelga para que se ejerza en armonía con el interés social. Señala sus excepciones y limitaciones.

Afiliación

Según el Art. 3º (TUO-D.L: 25593), la afiliación es libre y voluntaria. No puede condicionarse el empleo de un trabajador a la afiliación, no afiliación o desafiliación, obligársele a formar parte de un sindicato, ni impedirle hacerlo.

El Perú ha ratificado los Convenios de la OIT N.º 87, referido a la libertad sindical y protección del derecho de sindicación, así como el Convenio N.º 98 sobre aplicación de los principios del derecho de sindicación y negociación colectiva, mediante Resoluciones Legislativas 13281 del 09.12.59 y 14712 del 15.11.63 respectivamente.

Adicionalmente, la Decimosétima Disposición General y Transitoria de la Constitución de 1979 ratificó el Convenio 151 de la OIT relativo a la protección

del derecho a la sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la Administración Pública.

Los convenios de la OIT forman parte del ordenamiento jurídico nacional, si bien existe discrepancia sobre la solución a los supuestos casos de conflicto entre estos y la ley.

Autonomía Sindical

Según el Art. 4º (TUO-D.L: 25593), el Estado, los empleadores y los representantes de uno y otros deberán abstenerse de toda clase de actos que tiendan a coactar, restringir o menoscabar, en cualquier forma, el derecho de sindicalización de los trabajadores, y de intervenir en modo alguno en la creación, administración o sostenimiento de las organizaciones sindicales que estos constituyen.

Clases de Sindicatos

Según el Art.5º (TUO-D.L: 25593), los sindicatos pueden ser:

- De empresa.- formados por trabajadores de diversas profesiones, oficios o especialidades, que presten servicios para un mismo empleador.
- De actividad.- formados por trabajadores de profesiones, especialidades u oficios diversos de dos o más empresas de la misma rama de actividad.
- De gremio.- formados por trabajadores de diversas empresas que desempeñan un mismo oficio, profesión o especialidad.
- De oficios varios.- formados por trabajadores de diversas profesiones, oficios o especialidades que trabajen en empresas diversas o de distinta actividad, cuando en determinado lugar, provincia o región el número de

trabajadores no alcance el mínimo legal necesario para constituir sindicatos de otro tipo.

En la práctica, se observa que un número mayoritario de sindicatos se encuentran constituidos a nivel de empresa. El obvio correlato del enunciado anterior es que también la negociación colectiva se desarrolla a nivel de empresa; además, debe mencionarse que esta es la opción que la normatividad laboral pretende incentivar.

Fines Sindicales

Según el Art.8° (TUO-D.L: 25593), son fines y funciones de las organizaciones sindicales:

- Representar al conjunto de trabajadores comprendidos dentro de su ámbito, controversias o reclamaciones de naturaleza colectiva.
- Celebrar convenciones colectivas de trabajo, exigir su cumplimiento y ejercer los derechos y acciones que de tales convenciones se originen.
- Representar o defender a sus miembros en las controversias o reclamaciones de carácter individual, salvo que el trabajador accione directamente en forma voluntaria o por mandato de la ley, caso en el cual el sindicato podrá actuar en calidad de asesor.
- Promover la creación y fomentar el desarrollo de cooperativas, cajas, fondos y, en general, organismos de auxilio y promoción social de sus miembros.
- En general, todos los que no estén reñidos con sus fines esenciales ni con las leyes.

Obligaciones de las Organizaciones Sindicales

Según el Art.10° (TUO-D.L: 25593), son obligaciones de las Organizaciones sindicales:

- Observar estrictamente sus normas institucionales con sujeción a las leyes y normas que las regulan.
- Llevar libros de actas, de registro de afiliación y de contabilidad debidamente sellados por la autoridad de trabajo.
- Asentar en el libro de actas las correspondientes asambleas y sesiones de la junta directiva, así como los acuerdos referentes a las mismas y demás decisiones de interés general.
- Comunicar a la autoridad de trabajo la reforma de sus estatutos, acompañando copia auténtica del nuevo texto y, así mismo a aquella y al empleador, la nómina de junta directiva y los cambios que en ella se produzcan dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes.
- Otorgar a sus dirigentes la credencial que los acredite como tales.
- Las demás que señalen las leyes y normas que las regulan.

Impedimentos de las Organizaciones Sindicales

Según el Art.11° (TUO-D.L: 25593), las organizaciones sindicales están impedidas de:

- Dedicarse institucionalmente de manera exclusiva a asuntos de política partidaria, sin menoscabo de las libertades que la Constitución Política y los convenios internacionales de la OIT ratificados por el Perú les reconocen.

- Coaccionar directa o indirectamente a los trabajadores a ingresar o retirarse de la organización sindical, salvo los casos de expulsión por causales previstas en el estatuto, debidamente comprobadas.
- Aplicar fondos o bienes sociales a fines diversos de los que constituyen el objeto de la organización sindical o que no hayan sido debidamente autorizados en la forma prevista por la ley o por el estatuto.
- Distribuir directa o indirectamente rentas o bienes del patrimonio sindical.
- Realizar o estimular actividades contrarias a la ley o al orden público.

Requisitos de Membresía

Según el Art.12° (TUO-D.L: 25593), para ser miembro de un sindicato se requiere:

- Ser trabajador de la empresa, actividad, profesión u otro oficio que corresponda según el tipo de sindicato.
- No formar parte del personal de dirección o desempeñar cargo de confianza del empleador, salvo que el estatuto expresamente lo admita.
- No estar afiliado a otro sindicato del mismo ámbito.

Los trabajadores podrán afiliarse a un sindicato durante el periodo de prueba, sin menoscabo de los derechos y obligaciones que durante dicho período les corresponde ejercer a las partes respecto de la relación laboral.

Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se ha pronunciado en el sentido de no encontrar apegado al espíritu de sus convenios el requisito consistente en la superación del período de prueba para que el trabajador pueda afiliarse a un sindicato.

Así, se ha entendido y el proyecto de modificación del D.L. 25593 ya no contiene esta condición.

Si bien lo anteriormente expresado es una apreciación jurídica teórica, se presume que en la práctica los trabajadores igualmente no se afiliarán durante el período de prueba, en razón de la manifiesta inestabilidad de su vínculo laboral.

Requisito Numérico para la Constitución de un Sindicato

Según el Art.14° (TUO-D.L: 25593), para constituirse y subsistir, los sindicatos deberán afiliar por lo menos a veinte (20) trabajadores, tratándose de sindicatos de empresa; o a cincuenta (50) trabajadores, tratándose de sindicatos de otra naturaleza.

Negociación Colectiva

Definición de Convención Colectiva

Según el Art.41° (TUO-D.L: 25593), la convención colectiva de trabajo es el acuerdo destinado a regular las remuneraciones, las condiciones de trabajo y productividad y demás concerniente a las relaciones entre trabajadores y empleadores, celebrado, de una parte, por una o varias organizaciones sindicales de trabajadores o, en ausencia de estas, por representantes de los trabajadores interesados y, de la otra, por un empleador, un grupo de empleadores o varias organizaciones de empleadores. Solo estarán obligadas a negociar colectivamente las empresas que hubieren cumplido por lo menos un año de funcionamiento.

Sobre la definición de convención colectiva. De modo apropiado, la norma define al convenio colectivo enunciando su propósito regulador de las remuneraciones, condiciones de trabajo, productividad y otros pertinentes a la relación de trabajo.

Se pretende otorgar especial relevancia al aspecto de los acuerdos sobre productividad, si bien en la práctica no han tenido la debida recepción. La ley otorga un cierto “período de gracia” a las empresas de funcionamiento reciente, las que no se encuentran obligadas a negociar colectivamente durante su primer año de operaciones.

Características

Según el Art.43° (TUO-D.L: 25593), la convención colectiva de trabajo tiene las características siguientes:

- Modifica de pleno derecho los aspectos de la relación de trabajo sobre los que incide. Los contratos individuales quedan automáticamente adaptados a aquella y no podrán contener disposiciones contrarias en perjuicio del trabajador.
- Rige desde el día siguiente al de caducidad de la convención anterior; o, si no la hubiera, desde la fecha de presentación del pliego, excepto las estipulaciones para las que señale plazo distinto que consistan en obligaciones de hacer o de dar en especie que regirán desde la fecha de su suscripción.
- Rige durante el período que acuerden las partes. A la falta de acuerdo, su duración es de un (1) año.
- Continúa rigiendo mientras no sea modificada por una convención colectiva superior, sin perjuicio de aquellas cláusulas que hubieran sido pactadas con carácter permanente o cuando las partes acuerden expresamente su renovación o prórroga total o parcial

- Continúa en vigencia, hasta el vencimiento de su plazo, en caso de fusión, traspaso, venta, cambio de giro del negocio y otras situaciones similares.
- Debe formalizarse por escrito en tres (3) ejemplares, uno para cada parte y el tercero para su presentación a la autoridad de trabajo con el objeto de su registro y archivo.

Publicación en la Web del Ministerio de Trabajo

Según el Art.1° (R.M.290-2005-Tr), los convenios colectivos, u otros instrumentos, que resuelvan negociaciones colectivas a nivel de rama de actividad o de gremio, registrados a partir de la fecha de publicación de la presente resolución ante la autoridad administrativa de trabajo, serán publicados en la página Web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo dentro de los 10 días hábiles siguientes a su recepción.

Ámbito del Convenio

Según el Art. 44 (TUO-D.L: 25593), la convención colectiva tendrá aplicación dentro del ámbito que las partes acuerden que podrá ser:

- De la empresa, cuando se aplique a todos los trabajadores de una empresa, o a los de una categoría, sección o establecimiento determinado de aquella.
- De una rama de actividad, cuando comprenda a todos los trabajadores de una misma actividad económica o a parte determinada de ella.
- De un gremio, cuando se aplique a todos los trabajadores que desempeñen una misma profesión, oficio o especialidad en distintas empresas.

Relaciones Humanas

En el aspecto de relaciones humanas, al sindicato también le corresponde un rol que cumplir. Al margen de prestar ayuda a sus asociados y promover la cooperación mutua entre los mismos, las organizaciones sindicales deben estimular su convivencia humana e integral y proporcionarles recreación. Así mismo, están facultados para promover la educación gremial, técnica y general de sus asociados. Además, tiene atribuciones para canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y sus trabajadores.

Recursos Humanos

Las empresas están llamadas a velar por el bienestar de sus trabajadores, y la unidad de Recursos Humanos debería ser la primera unidad en defender, propiciar y mantener una conducta orientada a generar ese equilibrio, equidad y valoración que merece su personal en cualquier lugar que ocupe dentro de la organización, de no hacerlo es completamente justificable la presencia de un ente (sindicato) que le recuerde tan importante responsabilidad, pero, a la vez, se estaría aceptando que las políticas y procesos anteriores a la aparición de la agrupación sindical estaban completamente alejados de la realidad, que existía una insensibilidad laboral y que quienes gerenciaban a la gente desoían sus planteamientos e ignoraban sus necesidades.

Otro aspecto a considerar es tener presente que el área de Recursos Humanos no puede ser considerada la única responsable de la creación de un sindicato, si este surgiera a causa de la desatención y poca sensibilidad organizacional; los dueños del negocio son los que dan las directrices del mismo, si estos se mantienen indiferentes a las necesidades de los trabajadores y

menoscaban al trabajador, omitiendo las sugerencias y opiniones. Estos son los únicos responsables de la aparición de este tipo de agrupaciones.

Ahora bien, si los sindicatos fungen como enlaces entre los trabajadores y los empresarios, al mejor estilo de principios del siglo XX, evidentemente deben ser vistos como aliados, ya que es evidente que la conciencia que une al binomio empleado-empendedor no ha sido asimilada aún por la empresa y la presencia de este intermediario se justificaría completamente.

Puede decirse, entonces, una vez analizado todo lo anterior, que la Gerencia de Recursos Humanos debe ser por excelencia el mejor sindicato de toda empresa, pero no como una unidad de enlace, sino como garante del equilibrio, la equidad y la identificación que debe existir siempre en la organización, de lo contrario, y como es natural, el descontento y la desmotivación culminarán gestando en los individuos una forma de defenderse y, a la vez, protegerse de aquel que lo desestima.

Empresas y Sindicatos en la Actualidad

En la actualidad, no resulta difícil comprender que del bienestar que experimenta el Capital Humano, tanto dentro como fuera de la organización, depende el éxito de la misma. Y es que se trata de un pensamiento lógico e intuitivo. Nadie puede trabajar con calidad si las condiciones en las que lo hace le son adversas e incluso hostiles. Sin embargo, al echar una mirada al pasado, se puede observar, en retrospectiva, lo difícil que ha sido alcanzar tal nivel de conocimiento y, a la vez, es posible encontrar, tal vez con algo de asombro, el génesis de uno de los paradigmas que, actualmente, domina el mundo laboral y que, en el presente, pareciera no tener bases para su existencia: los sindicatos.

La necesidad del hombre por agruparse ha sido demostrada desde el principio de su historia. Sin importar las razones que lo motivaran, el hombre comprendió que era más poderoso si actuaba en grupos y no de manera individual. Así lo hizo para cazar, construir y conquistar, en las diferentes etapas de su evolución cultural y en la medida en que las civilizaciones se fueron haciendo cada vez más complejas.

Posteriormente, y tras la importante influencia que tuvo la religión en el desarrollo de comunidades, la presencia de representantes se hizo presente como una manera de lograr acuerdos entre las diferentes agrupaciones que habían surgido, con lo que se inició un sistema de negociaciones que aun hoy sigue dando buenos resultados.

Siglos más tarde, con la llegada de la revolución industrial y los cambios que sufrió el concepto del trabajo, la necesidad de agruparse se desvirtuó debido a las condiciones económicas y de dependencia existentes y, en el ambiente laboral, resultaba normal que los empleados fueran explotados e incluso maltratados por sus patronos, pues de ellos dependía la subsistencia de estos, garantizaba el ingreso, por poco que fuera y, en algunos casos, proveía la esperanza de lograr un crecimiento dentro de aquella que llamaban "la empresa".

Ahora resulta obvio observar que el trato que recibían los asalariados era injusto y desproporcionado, pero, para ese entonces, las reglas del juego estaban hechas de tal manera que cuestionarlas estaba solo permitido en el abrigo del hogar o en cualquier otro lugar donde los patronos no la escucharan.

Fueron tantos los abusos que se cometían que, finalmente, surgieron movimientos y agrupaciones dedicados a cuestionar, regular e incluso ordenar a

las empresas a abandonar tales prácticas y orientar sus esfuerzos a garantizar el bienestar del trabajador; había aparecido el sindicalismo como un medio para equilibrar la relación patrono-trabajador y garantizar la convivencia de dos entes cuyas naturalezas eran observadas como distintas.

Los sindicatos se convirtieron en verdaderos defensores de la condición laboral, aportaron ideas y soluciones a aquellos problemas en donde la empresa no poseía sensibilidad y garantizaron un tratamiento bajo la visión de igualdad de condiciones para todo el personal, y tenía sentido, para el momento de su aparición, los empleados no eran más que un "recurso" obligado para el desarrollo de las tareas propias de la empresa o un número más en la plantilla de la nómina, pues solamente se había trasladado el antiguo concepto de la esclavitud al ambiente laboral siendo la única diferencia notable el pago de sueldos por el trabajo realizado.

Por otro lado, sería poco serio aseverar que todas las empresas menospreciaban a sus trabajadores al momento en que aparecieron los sindicatos, así como afirmar que todos los sindicatos se orientaron a mejorar la relación entre la empresa y sus trabajadores. Algunos de ellos resultaron verdaderos obstáculos que se interponían entre la salud laboral y la salud financiera de las organizaciones.

El Sindicalismo Frente a las Empresas Multinacionales

La globalización, la apertura económica y los avances tecnológicos han producido un cambio de paradigma económico y han fortalecido a las empresas multinacionales que, con frecuencia, desarrollan prácticas productivas que perjudican a los trabajadores, como la tercerización, que está produciendo el

debilitamiento de los derechos laborales y desprotección social. Esto es necesario en las empresas para poder aumentar o reducir la producción sin generar más carga a la empresa principal, que subcontrata el trabajo de terceros. La tercerización le permite a la empresa mantener el número mínimo de trabajadores necesario para proyectar y administrar la producción. Pero, para que el propietario de la empresa tercerizada pueda obtener ganancias, es necesario que pague salarios más bajos y ofrezca menos beneficios a sus trabajadores de los que podrían recibir si fuesen contratados directamente por la empresa principal. De esta forma, la empresa principal transfiere los costos a las compañías tercerizadas, que deben producir de acuerdo con sus patrones de calidad y a los trabajadores.

Para enfrentarlas, los sindicatos deben desarrollar una nueva estrategia de acción, que incluye la búsqueda de información y el monitoreo, la articulación de redes nacionales e internacionales y la apelación a los consumidores para presionar a aquellas compañías que vulneran sus derechos.

Nuevo Paradigma en las Organizaciones o Empresas

El nuevo paradigma es determinante. Sostiene que la “gente” es la empresa, sin la participación de los trabajadores las compañías no serían más que un documento mercantil inerte e inútil. Las empresas dejaron de ser vistas como esos grandes monstruos de edificaciones que se erguían en las más importantes ciudades, o en sus afueras; fue difícil darse cuenta de que ostentar grandes construcciones y casi un ilimitado número de bienes no era lo que hacía prosperar al negocio, pero la aparición de conceptos como “el capital intelectual” como elemento de valor en las organizaciones, así como la comprensión del manejo del

conocimiento y su impacto en el entorno echaron por tierra cualquier cosa que atentara contra la dignidad del ser humano.

En teoría, las empresas deberían estar orientándose a mantener un ambiente laboral que propicie la creatividad, el equilibrio y el bienestar de los empleados, los conceptos de compensación y beneficios que busquen la incorporación del carácter "hechos a la medida" a fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores y, a la vez, mantenerlos motivados.

La detección, cuantificación y desarrollo de competencias laborales es otro medio que actualmente debería ser utilizado por aquellos cuya responsabilidad es la de gerenciar al recurso humano para así incrementar el desarrollo personal del individuo y llevarlo a alcanzar un mayor grado de profesionalismo y satisfacción.

Por otro lado, se considera relevante estudiar los colores de las instalaciones, iluminación y tipos de mobiliario, de acuerdo con el caso, para adaptarlos al trabajo que se realiza y, por si fuera poco, flexibilizar los horarios para adaptarlos al momento ideal donde el empleado se muestra más productivo y que facilite su desenvolvimiento social y personal, más allá de sus responsabilidades laborales.

Ante un escenario descrito como el anterior, ¿se requerirá de la presencia de un sindicato? La respuesta es obvia. En un ambiente como el descrito, un sindicato no tendría cabida, pues las funciones inherentes a su existencia han sido asumidas por aquellos que dirigen al capital humano y lo tratan como un verdadero recurso que ayudaría al desarrollo y sostenimiento del crecimiento económico de la empresa.

Definiciones de Términos Básicos

- Aristocracia obrera.- capa alta, relativamente pequeña, de la clase obrera, está constituida por obreros –a menudo altamente calificados– de los países capitalistas, obreros a quienes la burguesía logra sobornar gracias a las superganancias de los monopolios. En la época imperialista, se crea la base económica para que en varios países resulte posible sobornar a la capa alta de esta clase obrera, para lo cual se vale de diversos métodos: eleva el salario a ciertos trabajadores, proporciona buenos puestos a la aristocracia y a la burocracia obreras en el aparato estatal y en los sindicatos, les da participación en las ganancias, etc.
- Sindicalismo.- movimiento o corriente de organización de diversas categorías socioprofesionales que, por lo general, tiene como principal objetivo, la defensa de los intereses económicos de sus miembros. El sindicalismo es fundamentalmente sindicalismo obrero, pero el término se puede aplicar a todas las asociaciones profesionales, organizadas sobre el sistema de sindicato. También, se designa con este término la doctrina que atribuye a los sindicatos profesionales, la función de conducir la revolución y la tarea de dirigir la sociedad. El sindicalismo así entendido ha perdido la importancia que tuvo en las dos primeras décadas del siglo pasado.
- Sindicato.- del griego síndicos, de sin "junto" y un derivado de dike "justicia", en su sentido amplio, asociación de personas morales o físicas que tiene por objeto la representación y la defensa de sus intereses comunes. Sin embargo, en su acepción corriente, se trata de las

asociaciones de obreros y de empleados, de una profesión (sindicato de oficio) o de una rama industrial (sindicato de industria), que se agrupan con el propósito de defender sus derechos e intereses inmediatos: salarios, horarios, condiciones de trabajo, de seguridad, etc.

- Satisfacción laboral.- la satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades, y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
- Motivación.- es la energía que mueve a las personas a realizar sus esfuerzos laborales y productivos. La motivación de las personas es un recurso clave para que realicen sus labores de una manera eficaz, productiva y satisfactoria. Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.
- Condiciones de trabajo.- es el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que esta se realiza, en cuanto que estas variables determinan la salud del operario en la triple dimensión.
- Estrés laboral.- es el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuales debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento.

- Relaciones personales.- problemática que demanda de las relaciones (dependientes o independientes del trabajo) que se establezcan en el ámbito laboral tanto con los superiores y subordinados y con compañeros de trabajo.
- Ambiente o clima laboral.- en el enfoque dimensional, se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones, por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.
- Desempeño laboral.- capacidad o conjunto de atributos que posee una persona en el desenvolvimiento laboral, que le toque desarrollar o bien aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.
- Administración del desempeño laboral.- es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En este estudio, se utilizó una investigación de enfoque cuantitativo no experimental, de alcance transversal o transeccional, descriptiva – correlacional, porque tiende al estudio del fenómeno de la sindicalización y su incidencia en las empresas del sector alimentos y bebidas de Lima y Pucallpa donde se pretende establecer las relaciones sin buscar causalidad entre las variables, en un determinado lugar y momento (Hernández, Fernández & Baptista, 2007).

3.1 Participantes

La población de la presente investigación estará formada por las empresas Alicorp de Lima y Cervecería San Juan - Backus de la ciudad de Pucallpa.

Muestra 1: Alicorp

Para efectos de la presente investigación, el tamaño de la muestra 1 ha sido estimada mediante el sistema de Muestreo Aleatorio Simple, utilizando la fórmula correspondiente, (Ver Apéndice E), cuya población es 800 trabajadores de la empresa Alicorp, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error 0.05.

Muestra 2: Cervecería San Juan - Backus

El tamaño de la muestra 2 ha sido estimada mediante el sistema de Muestreo Aleatorio Simple, utilizando la fórmula (Ver Apéndice E), cuya población es de 240 trabajadores de la empresa Cervecería San Juan - Backus, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error 0.05.

Tabla 3

Distribución de las Muestras de Estudio - Trabajadores

	Ni	f%	ni	f%
Muestra 1(Alicorp)	800	76,92%	260	63,57%
Muestra 2(San Juan)	240	23,08%	149	36,43%
Población Total	1040	100,00%	409	100,00%

Muestra 3: Alicorp y la Muestra 3: Cervecería San Juan - Backus

En el caso de los gerentes, fueron seleccionadas por Muestreo No Probabilístico-Intencional, es decir, a criterio y conveniencia de los investigadores. (Ver Tabla 4)

Tabla 4

Distribución de las Muestras de Estudio - Gerentes

	Ni	f%	ni	f%
Muestra 3(Alicorp)	11	61,11%	6	50,00%
Muestra 4 (San Juan)	8	44,44 %	6	50,00%
TOTAL	19	100,00 %	12	100,00%

3.2 Técnicas o Instrumentos para la Recopilación de la Información

Para la recopilación de la información, se aplicarán dos encuestas una dirigida a los trabajadores para determinar su percepción referente a las empresas y la otra dirigida a los empresarios o gerentes administrativos para determinar su percepción respecto a los trabajadores.

Encuesta N.º 1: Para trabajadores: fue elaborada por los investigadores, consta de 37 ítems, divididos en 6 partes. La parte I se refiere a los datos generales. La parte II trata sobre la satisfacción laboral y consta de 14 ítems. La parte III versa sobre condiciones de trabajo consta de 7 ítems. la parte iv trata sobre motivación personal y consta de 10 ítems. La parte V se refiere al ambiente laboral consta de tres ítems. La parte VI versa sobre las relaciones

personales y consta de tres ítems. Donde cada ítem tiene un peso que varía desde 1 a 5. Este instrumento fue validado por Criterio de Jueces.

Tabla 5

Matriz de Ponderación de la Encuesta 1: sobre Percepción de Trabajadores de Alicorp, según Indicadores

Indicadores	Items	Valor (Ptos)	Nº de Items	Ptje. Mín	Ptja. Máx.
Satisfacción Laboral	1 al 14	1 al 5	14	14	70
Condiciones de Trabajo	15 al 21	1 al 5	7	7	35
Motivación Laboral	22 al 31	1 al 5	10	10	50
Ambiente Laboral	32 al 34	1 al 5	3	3	15
Motivación Laboral	35 al 37	1 al 5	3	3	15

Validez de la Encuesta 1: sobre Percepción de los Trabajadores

La Encuesta 1 fue validada por el Criterio de Jueces, por medio del coeficiente de Aiken (1985), que combina todas las áreas y la ponderación respectiva de los ítems con los resultados de los jueces y aplica la fórmula de Aiken, cuya docimasia estadística garantiza la objetividad de la encuesta (Ver Tabla 6).

Tabla 6

*Validez de la Encuesta 1: sobre la Percepción de los Trabajadores de Alicorp,
por Criterio de Jueces*

Indicadores	N°Item	V.Aiken	p	N° Item	V.Aiken	p
Satisfacción Laboral	1	0.80	0.049	8	1.00	0.01
	2	0.90	0.001	9	0.90	0.001
	3	1.00	0.001	10	0.67	
	4	0.60		11	0.90	0.001
	5	0.89	0.001	12	0.60	
	6	0.90	0.001	13	0.67	
	7	1.00	0.001	14	0.80	0.049
Condiciones de Trabajo	15	0.90	0.001	19	0.90	0.001
	16	1.00	0.001	20	0.70	
	17	1.00	0.001	21	0.90	0.001
	18	1.00	0.001			
Motivación Laboral	22	0.90	0.001	27	0.90	0.001
	23	1.00	0.001	28	0.80	0.049
	24	1.00	0.001	29	0.70	
	25	0.80	0.049	30	0.80	0.049
	26	0.89	0.001	31	1.00	0.001
Ambiente Laboral	32	1.00	0.001			
	33	0.80	0.049			
	34	1.00	0.001			
Relaciones Personales	35	0.60				
	36	0.89	0.001			
	37	0.75	0.049			

Como se puede apreciar en la Tabla 6, los coeficientes de Aiken referentes a la validez de los ítemes demuestran gran significancia estadística en todos ellos con una correlación que va de $V = 0.70$ a 1.00 , salvo los ítemes 4, 10,12,13,20,29 y 35 con ($V = 0.60$ y $=0.70$) para los 10 jueces no presentan validez siguiendo la indicación de Aiken. Sin embargo, analizando en forma general se observa que la mayoría de los ítemes presentan correlaciones altas de 0.70 a 1.00 , lo que, según el autor, son consideradas como significativas, por lo que se concluye que dicha encuesta tiene la validez requerida.

Confiabilidad de la Encuesta 1 para Trabajadores

Para determinar la Confiabilidad de la Encuesta 1, se procedió a la aplicación el Coeficiente Alpha de Cronbach, el que resultó ser $\text{Alpha} = 0.85$, lo que indica que la encuesta es confiable, ya que la correlación hallada es muy alta positiva.

Encuesta N.º 2: Para gerentes: elaborada igualmente por los investigadores consta de 37 ítemes. Estos están divididos en 6 partes. La parte I trata sobre los datos generales. La parte II trata sobre la satisfacción de los directivos respecto de los trabajadores, consta de 14 ítemes. La parte III se refiere a las condiciones de trabajo que ofrecen. La parte IV dedicada a la motivación laboral que se practica en la empresa. La parte V trata sobre el ambiente laboral que ofrecen. La parte VI se refiere a las relaciones personales. Donde cada ítem tiene un peso que varía desde 1 a 5. Este instrumento fue validado por personas especialistas o Criterio de Jueces.

Validez de la Encuesta 2: para gerentes

Esta fue validada por Criterio de Jueces, por medio del Coeficiente de Aiken (1985), que combina todas las áreas y la ponderación respectiva de los ítemes con los resultados de los jueces y aplicando la fórmula de Aiken, cuya docimasia estadística garantiza la objetividad de la encuesta (Ver Tabla 6), dado que son los mismos ítemes.

Confiabilidad de la Encuesta 2 para Gerentes

La confiabilidad de la Encuesta 2 se realizó a través de la aplicación del Coeficiente Alpha de Cronbach que resultó ser $\text{Alpha} = 0.80$, lo que significa que la encuesta es confiable, ya que la correlación hallada es muy alta positiva.

3.3 Procesamiento de Datos

Después de aplicados los instrumentos y de hacer una evaluación y críticas a los datos e información recopilada a fin de garantizar la veracidad y confiabilidad, estos se organizaron y procesaron, elaborando tablas de frecuencias a través del paquete estadístico SPSS V10.0.

3.4 Diagnóstico Situacional de la Relación Empresa Sindicato en las Muestras

Estudiadas

a) Alicorp

La empresa de alimentos y bebidas Alicorp tiene presencia a nivel nacional e internacional. A nivel nacional, está en casi todos los departamentos del Perú, a través de sus diferentes instalaciones, como almacenes, plantas industriales, plataformas logísticas, distribuidoras de helados, oficinas de venta y distribuidoras exclusivas.

A nivel internacional, los productos de Alicorp se exportan a 16 países del mundo, tales como Chile, Bolivia, República Dominicana, Haití, Estados Unidos, Japón, Panamá, Venezuela, Guatemala, Costa Rica, Honduras, entre otros, contando ya con operaciones propias en Ecuador, Colombia y Argentina.

Alicorp ha experimentado una gran expansión y un importante crecimiento en sus tres rubros: consumo masivo, productos industriales y nutrición animal, alcanzando estándares internacionales de calidad y competitividad. La estrategia para el crecimiento de la empresa Alicorp se ha establecido en cuatro (4) pilares:

1. Consolidación del negocio actual
2. Nuevos productos
3. Expansión internacional
4. Adquisiciones

Todos ellos basados en las siguientes competencias:

- a) Innovación
- b) Desarrollo del Recurso Humano
- c) Responsabilidad Social
- d) Operaciones a todo costo

Análisis FODA - Alicorp

Fortalezas

- Empresa líder en el mercado nacional de consumo masivo
- Presencia con operaciones en Ecuador, Colombia y Argentina
- Facturación anual aproximada de US \$ 1,200 millones de dólares
- Eficiente estructura logística y de distribución a nivel nacional
- Exportación de productos a diversos países del mundo

- Gran desarrollo en los sistemas de Tecnologías de la Información (TI)
- Desarrollo en sistemas de gestión de calidad, seguridad, ambiental y Responsabilidad Social
- Personal enfocado en competencias y en una cultura organizacional

Oportunidades

- Llegar con sus productos a 362 MM de consumidores en países de Latinoamérica
- Estabilidad económica para las inversiones en el mercado nacional
- Firmas de Tratados de Libre Comercio (TLC)
- Facturar en el año 2015 US \$ 2,000 Millones de dólares

Debilidades

- Dependencia de las principales materias primas: aceite, soya y trigo
- El mercado de consumo masivo es muy sensible a la variación de precios
- Ante una crisis no poder incrementar los precios proporcionalmente al costo de las materias primas principales

Amenazas

- Inestabilidad económica en algunos países de Latinoamérica
- Alza de las principales materias primas: aceite, soya y trigo
- Nueva crisis económica mundial
- Variación en el tipo de cambio
- Ingreso de competidores con el Tratado de Libre Comercio (TLC)

- Presencia de actores sindicales (ONG, CGTP, federaciones, sindicatos de otras empresas, etc.) tratando de desprestigiar la imagen de la empresa

En el estudio (Empresas Transnacionales y Derechos Laborales Fundamentales, 2008), obra citada en las referencias nacionales cuya muestra fue de 32 empresas de las 100 que operan en el Perú y que son propiedad de 30 empresas transnacionales, las mismas que pertenecen a EE.UU. y Canadá, América Latina (Perú), Europa y otras del mundo, se registran a dos empresas peruanas Alicorp y Backus, como empresas que no cumplen con ciertos derechos de los trabajadores como lo es la violación de la *Libertad Sindical*.

La Libertad Sindical es uno de los derechos más vulnerados en las empresas estudiadas. Veintiséis (80%) de las empresas registraron incidentes que violan este derecho. Según este estudio, los problemas más importantes presentados son los siguientes:

- ▶ Despidos de dirigentes
- ▶ Despidos de afiliados
- ▶ Hostilización sistemática a afiliados
- ▶ Impugnación de registro sindical o no reconocimiento del mismo
- ▶ Violación de la autonomía sindical
- ▶ El estudio reporta 456 despidos entre dirigentes y afiliados. En sector alimentos y bebidas, con 5 dirigentes sindicales despedidos
- ▶ Ambientes de trabajo y equipos inadecuados

Entre las empresas que cometen estos desagrazos están los Quenuales, P&G, Universal Textil, Forsac, Yanacocha, Alicorp, Volcan, Firth, entre otras.

- ▶ Inoperancia o inexistencia de Comités de Salud y Seguridad

Barrick, Ajeper, Backus, Universal Textil, Owens Illinois y Ripley.

Sindicato Alicorp – Lima

El sindicato de Alicorp fue formado el 01.07.2007. El año 2009 contaba con 271 afiliados que representan un 34% de los trabajadores.

Las razones de formación fueron las siguientes:

- Crecimiento agresivo de la empresa a nivel nacional e internacional
- Poco desarrollo en gestión humana (credibilidad, respeto e imparcialidad)
- Diferencias en el nivel salarial por plantas
- Poco conocimiento de la Ley Laboral en jefaturas
- Nueva tendencia laboral (TLC, acciones de amparo, demandas judiciales, inspecciones laborales)
- Presencia de actores sindicales (ONG, CGTP, Federaciones)

Los fines del sindicato son los siguientes:

- Incrementar el número de afiliados
- Proponer a la autoridad de trabajo mayores inspecciones a la empresa
- Presentación de Acciones de Amparo ante los Juzgados Laborales
- Fortalecer sus actividades con sindicatos de otras empresas
- Delegar sus negociaciones colectivas a la CGTP ABA
- Promover la negociación por rama
- Solicitar a la empresa el cumplimiento de la Ley Laboral

Postura de la Empresa Frente al Sindicato

Por otra parte, se tiene la postura del sindicato nacional de trabajadores de Alicorp (SINTRALICORPSA), la mayor empresa de alimentos del Perú, “presentó un plazo de huelga a la empresa del grupo Romero, y de no tener una respuesta satisfactoria, tomarían una medida de fuerza de manera indefinida” (31 de marzo 2008).

b) Cervecería San Juan - Backus

La cadena de valor de Backus ha permitido que sea líder en el mercado local y ha creado una barrera de entrada para otros competidores al tener eficiencias en costos, procesos productivos eficientes, canales de distribución flexibles y ágiles, así como productos diferenciados de alta calidad en cada segmento regional.

Análisis de las Actividades de Apoyo

Infraestructura Directiva:

Con la finalidad de desarrollar y mantener la imagen de una empresa líder y moderna en el Perú, la dirección de la empresa se ha comprometido con:

- Participación de los propietarios en la dirección para dar continuidad a los principios, valores y políticas garantizando una fuerte cultura corporativa
- Calidad total a todo nivel: personas, procesos y productos, con un compromiso de mejora continua
- Excelente administración operativa y financiera y ejecución de planes de desarrollo

- Estructura moderna, eficiente y flexible a una rápida y ordenada adaptación a nuevas oportunidades de negocio, la cual le ha permitido sobresalir en tiempos de incertidumbre económica, política y de negocios
- Gerencia comprometida con la conservación de la naturaleza y de la ecología, para lograr mejores condiciones de vida en el futuro
- Visión hacia afuera, nuestro mercado es el mundo, consciente de la globalización y dispuesta a tomar los retos del futuro

Dirección de Recursos Humanos:

El compromiso de la empresa es desarrollar la calificación y bienestar del personal en todos los niveles. Para llegar a esto, se hace necesario:

- Relaciones Laborales amistosas y de cooperación (trabajo en equipo), teniendo como base la comunicación como un lenguaje común, que integre y cohesione
- Motivación de las personas como motor de la empresa y ayuda a lograr los objetivos personales, facilitando las herramientas para alcanzarlos
- Desarrollo y práctica de virtudes para alcanzar la calidad personal, condición previa para actuar con Calidad Total
- Capacitación a todo nivel, la empresa como escuela de gerentes, en busca del gerente - empresario, con mayor nivel de autonomía
- Programas de retribución, bienestar y salud, que complementan el desarrollo y personal y familiar
- Identificación y reconocimiento de la cultura empresarial, compartiendo la excelencia empresarial con la personal, buscando que coincidan

Desarrollo de Tecnología:

Con la finalidad de estar preparada para enfrentar los cambios del entorno y de la tecnología, la empresa ha realizado lo siguiente:

- Constante inversión en infraestructura y tecnología de punta, la cual crea barreras fuertes de entrada de nuevos competidores y mejora la productividad.
- Alianzas estratégicas con nacionales y extranjeros, de mercados, de productos, de tecnología, y de gerencia, con la finalidad aumentar los conocimientos.
- Programa de Calidad Total y Mejoramiento Continuo de la Productividad en todos los procesos.
- Sistema de comunicación interna, en tiempo real, la cual integra todos los niveles de la organización.

Abastecimiento:

Es un punto importante en la cadena de valor para asegurar el cumplimiento de la demanda y mantener costos bajos. Para ello, la empresa realizó la Integración vertical y horizontal de productos y servicios, la cual ha permitido asegurar el abastecimiento y la calidad de la producción.

Análisis FODA: Cervecería San Juan – Backus

Fortalezas

- Actualmente, la empresa sigue manteniéndose como líder del mercado cervecero nacional.
- Existe una fuerte integración horizontal y vertical.
- Altas barreras al ingreso de nuevos competidores.

- Cuenta con eficientes canales de distribución, los cuales le han permitido a Cervecería San Juan - Backus poder llegar a su público objetivo.
- Pertenece a SAB Miller, la segunda cervecera más grande a nivel mundial cuya posición financiera es sólida.
- Adecuada gestión gerencial.
- Amplio portafolio de marcas muy bien posicionadas en el mercado local y en las colonias peruanas en países extranjeros.
- Importante conocimiento de la industria y del proceso productivo, constituyendo una importante curva de aprendizaje.
- Alianzas estratégicas con empresas alemanas para garantizar la calidad de los productos, de acuerdo con los estándares internacionales.

Oportunidades

- Posibilidad de penetración en mercados externos.
- Cuenta con una excelente posición que le permitirá realizar expansiones sin la necesidad de inversiones requeridas.
- Posibilidad de incrementar el consumo per cápita en el mercado Nacional y Latinoamericano

Debilidades

- Capacidad de planta menor a la de competidores latinoamericanos.
- Tiene una fuerte dependencia de la capacidad adquisitiva de la población.
- Elevada dependencia del mercado interno, bajo nivel de exportaciones.

- Fuga de capital humano a otras empresas por mejoras profesionales y salariales.

Amenazas

- Sensibilidad a los cambios en el ISC.
- El mercado al que se dirige cuenta con una gran cantidad de competencia desde el ingreso de la empresa brasilera Ambev.
- Creciente contrabando en las fronteras de la región sur.
- Ingreso de productos de contrabando por la frontera sur del Perú.
- Sustitutos cercanos.

Sindicato Cervecería San Juan – Backus – Pucallpa

El sindicato de Cervecería San Juan – Backus fue formado el 01.09.1971.

Para el año 2009, contaba con 61 afiliados representando un 23% de los trabajadores.

Las razones de su formación son las siguientes:

- Representar a sus afiliados ante la empresa
- Pago de horas extra y mejora de condiciones de trabajo
- Exigir salarios acorde al mercado y de acuerdo con el sector económico en el que se desenvuelven
- Exigir a la empresa la contratación de mano de obra regional
- Colaborar en conjunto con la empresa en planes de mejora de la producción

Los fines del sindicato son los siguientes:

- Incrementar el número de afiliados
- Brindar asesoramiento jurídico externo a sus afiliados

- Mantener relaciones con sindicatos de otras empresas de la región
- Ampliar la cobertura de beneficios para los nuevos afiliados
- Solicitar a la empresa el cumplimiento de la Ley Laboral

Postura de la Empresa Cervecería San Juan - Backus frente al sindicato

En la actualidad, existe un Convenio Colectivo firmado el 10.05.07 y que finaliza el 10.05.10. Desde 1993, no se ha realizado ningún paro o huelga, por lo que la cantidad de horas perdidas por este concepto es cero. Comentario en entrevista con Gerente de RRHH de Cervecería San Juan - Backus:

... La política de Cervecería San Juan - Backus respecto a la

“Administración” Sindical, es tratar a dicha organización como un gremio que aporta a la empresa y que va de la mano con ella con la finalidad de mejorar las condiciones y la calidad de vida de los trabajadores ...

... La presencia del sindicato Cervecería San Juan - Backus complementa el trabajo y no tiene influencia negativa del Sindicato de Backus, el cual es un sindicato nacional que tiene influencia en otras plantas como es el caso de las plantas de Arequipa, Trujillo, Motupe y Lima. Esto debido a que es una persona jurídica diferente” (Boletín Dic. 2008 N.º 14).

Análisis de las Horas-Hombre Perdidas por Huelgas en los 11 Últimos Años en Diferentes Empresas del País, Según El MINTRA, 2008

Según el MINTRA (Tabla 2), se tiene el reporte de la cantidad de horas/hombre perdidas a causa de las sucesivas huelgas, que en varias empresas a nivel nacional se vinieron suscitando, desde 1998 al 2008. Como se sabe, esto representa un retraso para las empresas, y horas hombre perdidas, lo que crea malestar tanto a los trabajadores como a los empresarios y gerentes.

Según el resultado de las encuestas, en ninguna de las empresas encuestadas (Alicorp y Cervecería San Juan - Backus) en el año 2009 no se han suscitado huelgas, lo que trae consigo tranquilidad y desarrollo para las empresas, pero se debe vigilar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores. En teoría, las empresas deberían estar orientándose a mantener un ambiente laboral que propicie la creatividad, el equilibrio y el bienestar de los empleados, los conceptos de compensación y beneficios que busquen la incorporación del carácter "hechos a la medida" a fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores y, a la vez, mantenerlos motivados.

Sin embargo, a pesar de las grandes ganancias corporativas de las empresas, estas no tienen en cuenta los derechos de los trabajadores. Por lo tanto, los trabajadores siguen insatisfechos con sus bajos salarios, condiciones de trabajo poco adecuadas, un clima laboral tenso, lo cual debería revisarse con detenimiento, ya que el alma de toda empresa son sus trabajadores. Esto se viene planteando en teoría en la misión de cada una de ellas, pero se queda en el papel, muchas veces, ya que algunas no cumplen con lo estipulado, salvo el caso de San Juan que tiene diferente política.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas dirigidas a trabajadores de las empresas Alicorp Muestra 1 (n1) y de Cervecería San Juan – Backus Muestra 2 (n2), así como a los gerentes de ambas empresas (n3) y (n4). Los resultados son presentados en siete niveles: *Primer Nivel*: trata sobre el perfil Descriptivo de las muestras de estudio en el área de trabajadores. *Segundo Nivel*: está referido al perfil Demográfico Descriptivo y Comparativo de la muestra 1 (Alicorp) con muestra 2 (Cervecería San Juan - Backus). *Tercer Nivel*: trata del Análisis y Discusión de las variables de estudio referente a trabajadores. *Cuarto Nivel*: versa sobre el Análisis y Discusión de Preguntas referidas al sindicalismo según la percepción de los trabajadores en Alicorp (n1) y en Cervecería San Juan - Backus (n2). *Quinto Nivel*: está en función del Perfil Demográfico Descriptivo y Comparativo entre las muestras de estudio referido a los Gerentes (n3 y n4). *Sexto Nivel*: se centra en el Análisis, Discusión y Comparación de Resultados en los Gerentes (n3 y n4) respecto de las variables de estudio. *Séptimo Nivel*: trata del Análisis y Discusión de las preguntas referidas al sindicalismo según la percepción de los gerentes en Alicorp (n3) y en Cervecería San Juan - Backus (n4).

4.1 Primer Nivel: Perfil Demográfico Descriptivo de las Muestras de Estudio

Muestra 1: Trabajadores – Alicorp (n1)

Encuesta N.º1 – Resultados

Tabla 7

Distribución de Trabajadores por Tiempo de Servicio

Tiempo de Servicio	Obreros	Empleados	Supervisores	Total
0 – 6	39	11	2	52
7 – 13	56	24	4	84
14 – 20	27	32	1	60
21 – 27	34	9	0	43
28 – 34	19	2	0	21
Total	175	78	7	260

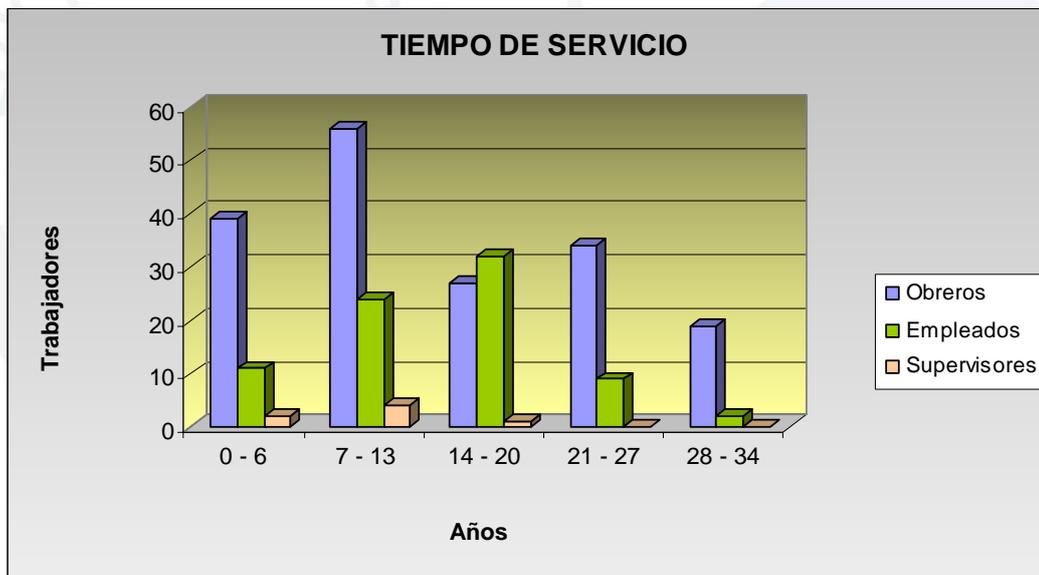


Figura 1. Tiempo de servicio

En la Tabla 7 y Figura 1, se puede apreciar respecto del tiempo de servicios de los trabajadores, que existen 56 obreros (32%) que tienen entre 7 y 13 años de servicio en la empresa. Seguido de 39 obreros (22.29%) que tienen entre 0

y 6 años de servicio. Finalmente, se tiene a 34 obreros (19.43%) que tienen entre 21 y 27 años de servicio entre los más significativos.

En lo que se refiere a empleados, se tiene que 32 empleados (41.06%) con 14 a 20 años de servicio y 24 empleados (30.77%) con 7 a 13 años de servicio, entre los más significativos.

Respecto de los supervisores se tiene 4 (57.14%) que tienen entre 7 y 13 años de tiempo de servicio y 2 (28.57%) que tienen entre 0 y 6 años de servicio, entre los más significativos.

En general, 52 (20.00%) de trabajadores tienen entre 0 y 6 años de tiempo de servicio, 84 (32.38%) entre 7 y 13 años, 60 (23.08%) entre 14 y 20 años, 43 (16.54%) entre 21 y 27 años y 21 (8.14%) entre 28 y 34 años.

Tabla 8

Distribución de Trabajadores por Edad

Edad	Obreros	Empleados	Supervisores	Total
18 – 26	26	8	2	36
27 – 35	55	16	0	71
36 – 44	33	7	1	41
45 – 53	42	10	3	55
54 – 62	19	37	1	57
Total	175	78	7	260

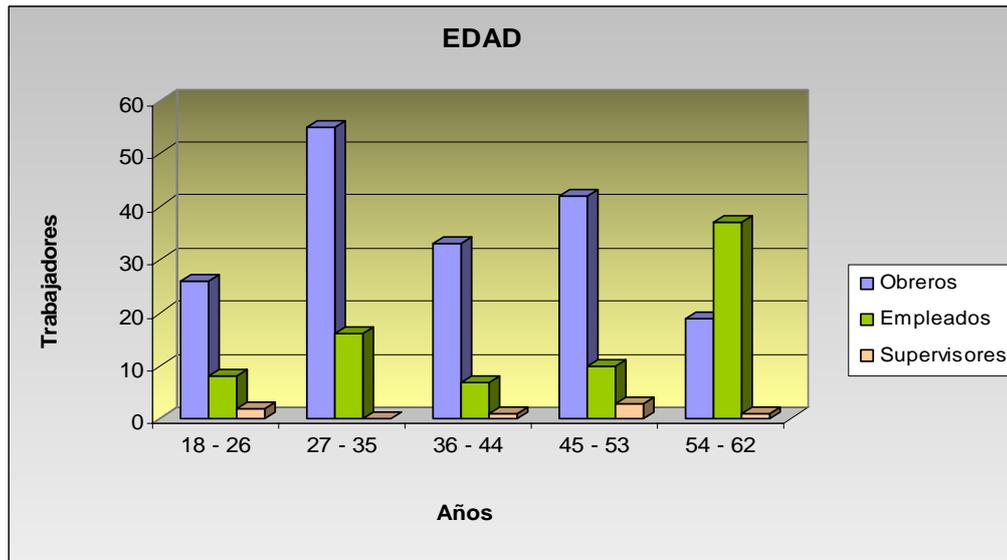


Figura 2. Edad

En la Tabla 8 y Figura 2, se puede observar que en lo que se refiere a la edad en la clase obreros la frecuencia mayor corresponde a 55 obreros (31,43%) con edades entre 27 y 35 años. Le sigue en importancia 42 obreros (24%) que tienen se edad 45 y 53 años y, finalmente, se tiene 33 obreros (18,86%) con 36 a 44 años que son los demás de menor significancia.

En lo que se refiere a la edad de empleados, se puede ver que hay 37 (47,44%) con 54 a 62 años, le sigue 16 empleados (20,51%) que tienen su edad entre 27 y 35 años, los demás tienen menos significancia.

Respecto de los supervisores, se puede apreciar que hay 3 (42,86%) con 45 a 53 años, le sigue 2 supervisores (28,57%) que tienen su edad comprendida entre 18 y 26 años. Lo que sigue es de menor significancia.

En general, 36 (13,85%) trabajadores tienen su edad entre 18 y 26 años, 71 (27,31%) de tienen su edad entre 27 y 35 años, 41 (15,77%) entre 36 y 44 años, 55 (21,15%) entre 45 y 53 años, 57 (21,92%) entre 54 y 62 años de edad.

Tabla 9

Distribución de Trabajadores por Estado Civil

Estado Civil	Obreros	Empleados	Supervisores	Total
Soltero	78	16	4	98
Casado	92	59	2	153
Viudo	5	3	1	9
Total	175	78	7	260

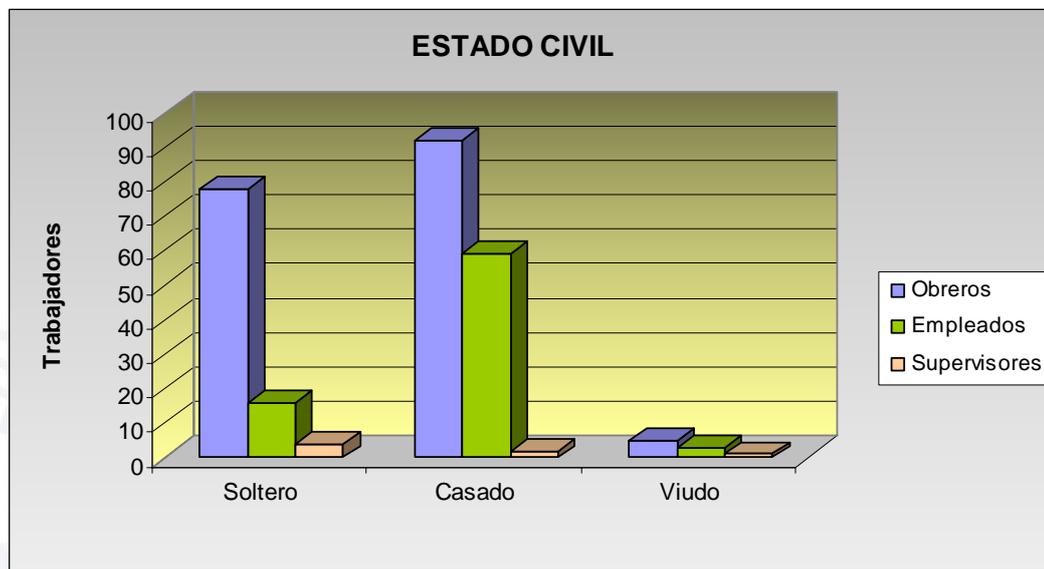


Figura 3. Estado civil

En la Tabla 9 y Figura 3, se presentan los estados civiles de trabajadores. En los obreros hay 92 (52.57%) que son casados, 78 (44.57%) que son solteros y solo 5 (2.86%) dicen ser viudos. En los empleados, se tiene que 59 (75.64%) son casados, 16 (20.51%) son solteros y solo 3 (3.85%) son viudos.

En los supervisores, 4 (57.14%) son solteros y 2 (28.57%) son casados y hay 1 (14.29%) es viudo. En general, 98 (37.69%) trabajadores son solteros, 153 (58.85%) Casados y 7 (2.69%) son viudos.

Tabla 10

Distribución de Trabajadores por Nivel de Instrucción

Nivel de Instrucción	Obreros	Empleados	Supervisores	Total
Primaria	14	0	0	14
Secundaria	127	2	0	129
Superior Técnica	32	28	2	62
Superior Universitaria	2	48	5	55
Total	175	78	7	260

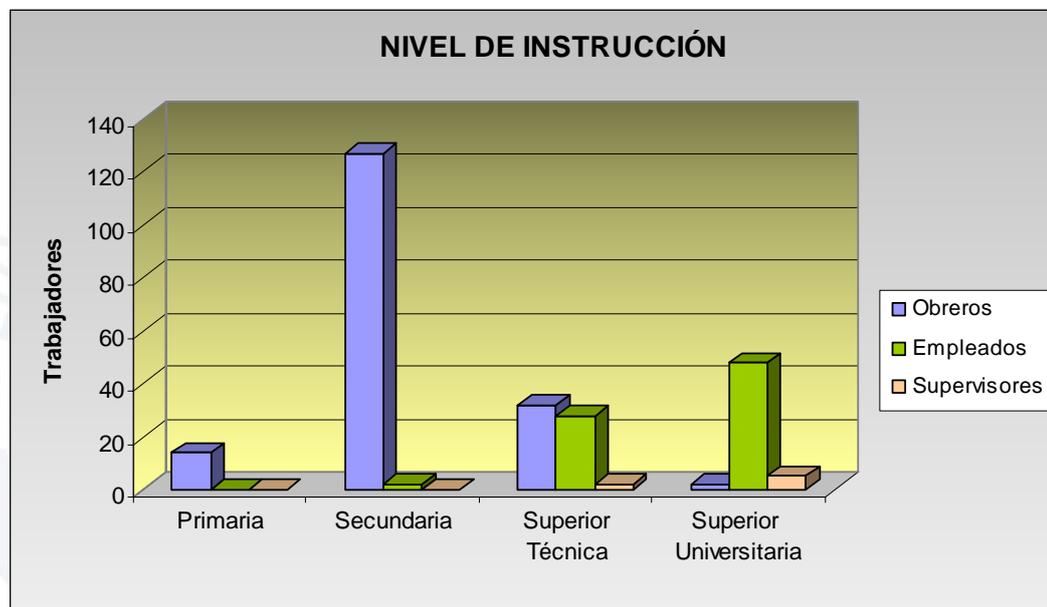


Figura 4. Nivel de instrucción

En la Tabla 10 y Figura 4, respecto del nivel de instrucción, se observa que en los obreros prevalece el nivel secundario con 127 (72.57%), le sigue el nivel superior técnico con 32 obreros (18.29%), 14 (8.00%) con nivel primaria y 2 obreros (1.14%) con nivel superior universitario. En los empleados, 48 (61.54%) tienen nivel superior universitario, 28 (35.90%) tienen nivel superior técnico y 2 (2.56%) con nivel secundario.

Supervisores 5 (71.43%) tienen nivel superior universitario y 2 (28.57%) tienen nivel superior técnico.

En general, 14 (5.38%) poseen nivel primario, 129 (49.62%) nivel secundario 62 (23.85%) nivel superior técnica y 55 (21.15%) tienen nivel superior universitario.

Tabla 11

Distribución de Trabajadores por Sexo

Sexo	Obreros	Empleados	Supervisores	Total
Masculino	163	72	5	240
Femenino	12	6	2	20
Total	175	78	7	260

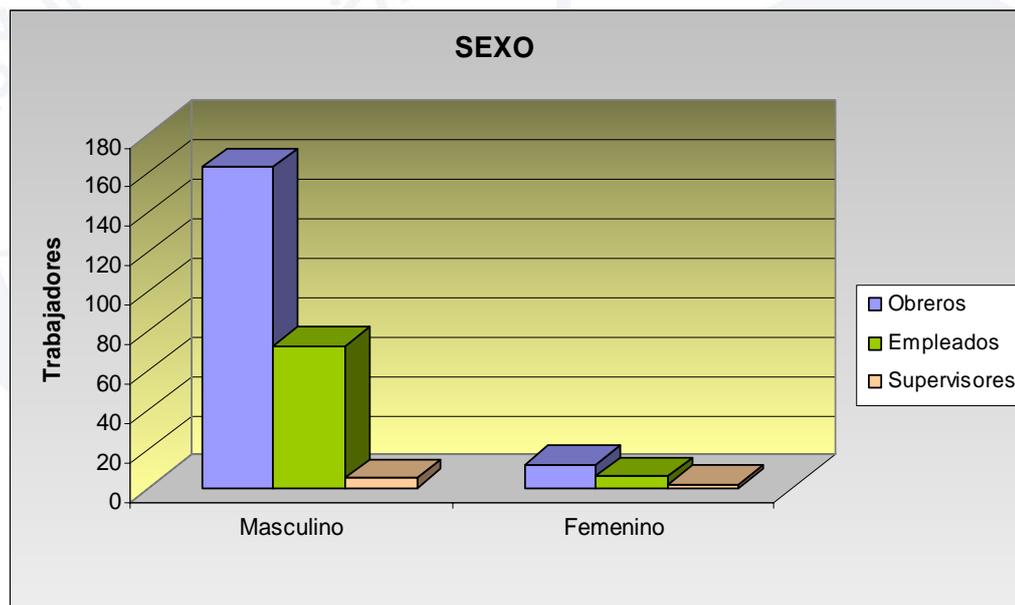


Figura 5. Sexo

En la Tabla 11 y Figura 5, si se analiza el género de los trabajadores, se puede determinar que del total prevalece el género masculino en 240 (92.31%) frente a solo 20 (7.69%) del género femenino. Por el lado, de los obreros se tiene que 163 (93.14%) son varones y solo 12 (6.86%) son mujeres. En los empleados,

se tiene 72 (92.31%) son varones y 6 (7.69%) son mujeres. En los supervisores, se observa que 5 (71.43%) son varones y 2 (28.57%) son mujeres.

Tabla 12

Nivel de Satisfacción Laboral de Trabajadores

Satisfacción Laboral	Muy Bajo 25-34	Bajo 35-44	Medio 45-54	Alto 55-64	Total
Obreros	6	94	62	13	175
Empleados	12	58	5	3	78
Supervisores	1	1	3	2	7
Total	19	153	70	18	260

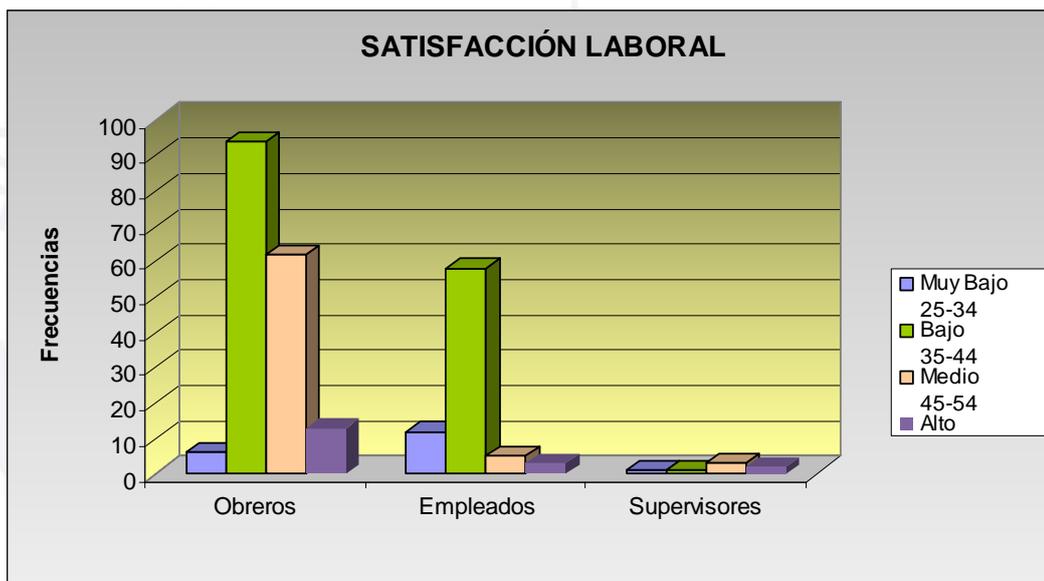


Figura 6. Satisfacción laboral

En la Tabla 12 y Figura 6, referidas al nivel de satisfacción laboral, la clase obrera, 6 (3.42%), expresan que es muy bajo, 94 (53.71%) presentan nivel bajo, 62 (35.43%) nivel medio y 13 obreros (7.43%) nivel alto. En los empleados, se puede apreciar que 12 (15.78%) presentan nivel muy bajo de satisfacción laboral, 58 (74.36%) nivel bajo, 5 (6.41%) nivel medio y 3 (3.85%) nivel alto.

En supervisores, se tiene 1 (14.29%) presenta nivel muy bajo, 1 (14.29%) nivel bajo, 3 (42.86%) nivel medio y 2 (28.57%) nivel alto.

Tabla 13

Nivel de Condiciones de Trabajo

Condiciones de Trabajo	Mala 13-15	Regular 16-18	Buena 19-22	Total
Obreros	18	49	126	175
Empleados	11	54	13	78
Supervisores	1	5	1	7
Total	30	108	140	260

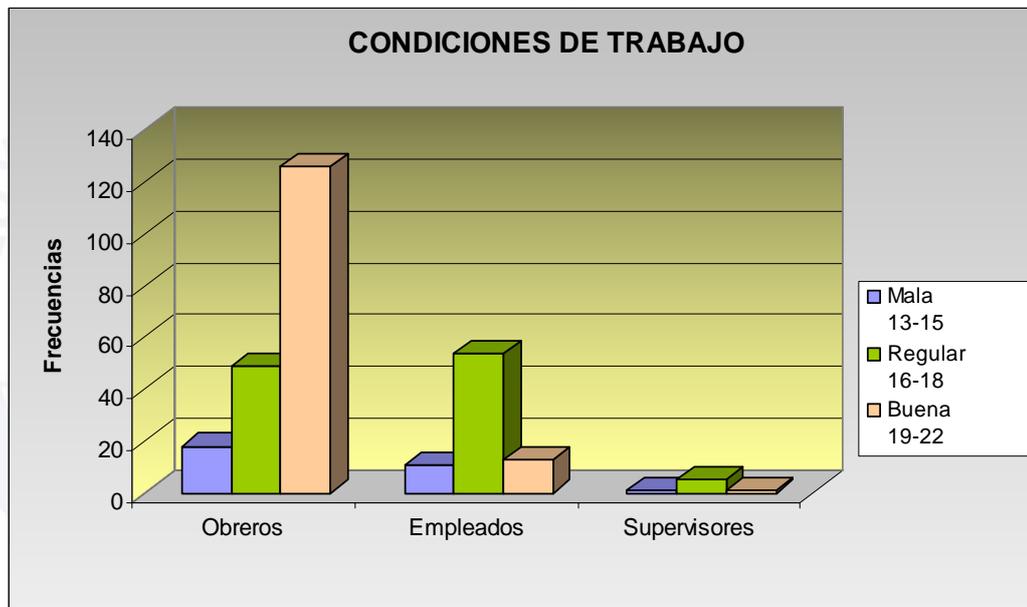


Figura 7. Condiciones de trabajo

En la Tabla 13 y Figura 7, respecto de las condiciones de trabajo, se tiene que en los obreros 18 (10.29%) dicen que son malas, 49 (28.00%) regulares y 126 (72.00%) buenas. En los empleados, se tiene que 11 (14.10%) dicen que son malas, 54 (69.23%) regulares y 13 (16.67%) dicen que son buenas. En los supervisores, se tiene 1(14.29%) dice que son malas, 5 (71.43%) regulares y 1 (14.29%) buenas.

En general, 30 (11.54%) dicen que son malas, 108 (41.54%) regulares y 140 (53.85%) buenas.

Tabla 14

Nivel de Motivación Laboral

Motivación Laboral	Mala 17-25	Regular 26-34	Buena 35-43	Total
Obreros	4	36	135	175
Empleados	3	18	57	78
Supervisores	1	2	4	7
Total	8	56	196	260

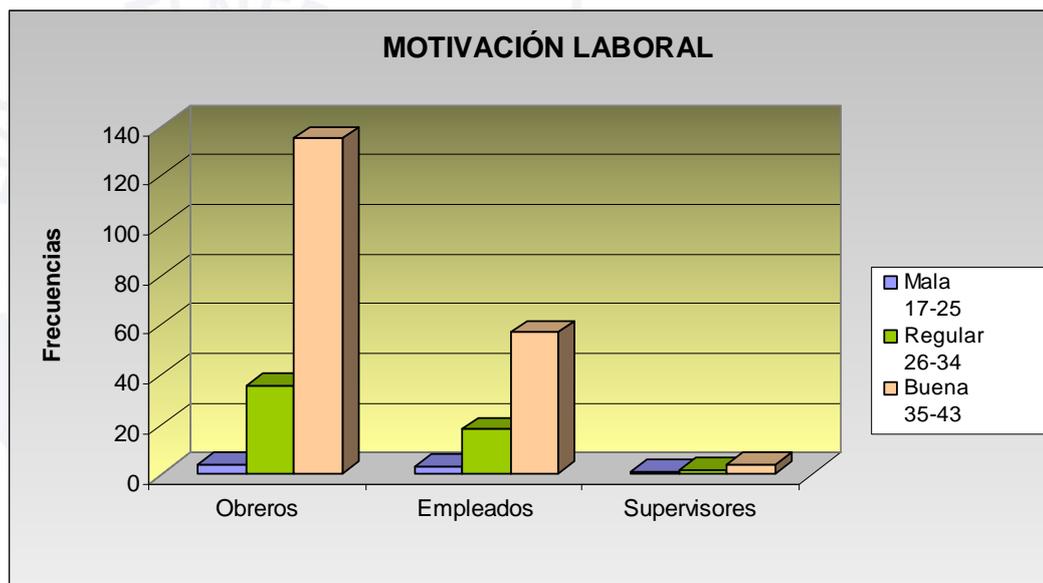


Figura 8. Motivación laboral

En la Tabla 14 y Figura 8, referente a la motivación laboral, se tiene que, en obreros, 4 (2.29%) dicen que es mala, 36 (20.57%) regular y 135 (77.14%) buena. En empleados, se tiene que 3 (3.85%) señala que es mala 18 (23.08%) regular 57 (73.08%) dicen que es buena.

En supervisores, 1 (14.29%) manifiestan que es mala, 2 (28.57%) regular y 4 (57.14%) buena.

En general, 8 (2.88%) dicen que es mala, 56 (21.54%) regular y 196 (75.47%) dicen que es buena.

Tabla 15

Nivel del Ambiente Laboral

Ambiente Laboral	Malo 5-8	Regular 9-12	Bueno 13-16	Total
Obreros	14	47	114	175
Empleados	7	60	11	78
Supervisores	1	1	5	7
Total	22	108	130	260

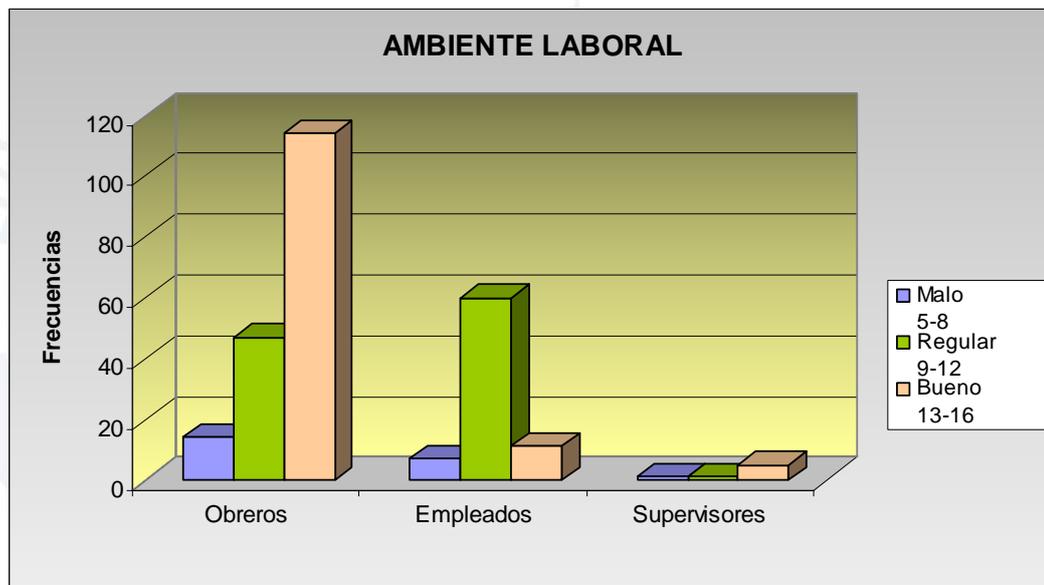


Figura 9. Ambiente laboral

En la Tabla 15 y Figura 9, referidas al ambiente laboral, se aprecia que de los obreros, 14 (8.00%) dicen que es malo, 47 (26.86%) regular y 114 (65.14%) bueno. En los empleados, 7 (8.97%) indican que es malo, 60 (76.92%) regular 11 (14.10%) que es bueno.

En los supervisores 1 (14.29%) dicen que es malo, 1 (14.29%) regular y 5 (71.43%) dicen que es bueno.

En general, 22 (8.46%) expresan que es malo, 108 (41.54%) regular y 130 (50.00%) dicen que es bueno.

Tabla 16

Nivel de Relaciones Personales

Relaciones Personales	Malas 5-8	Regulares 9-12	Buenas 13-16	Total
Obreros	12	41	122	175
Empleados	1	21	56	78
Supervisores	1	1	5	7
Total	14	63	183	260

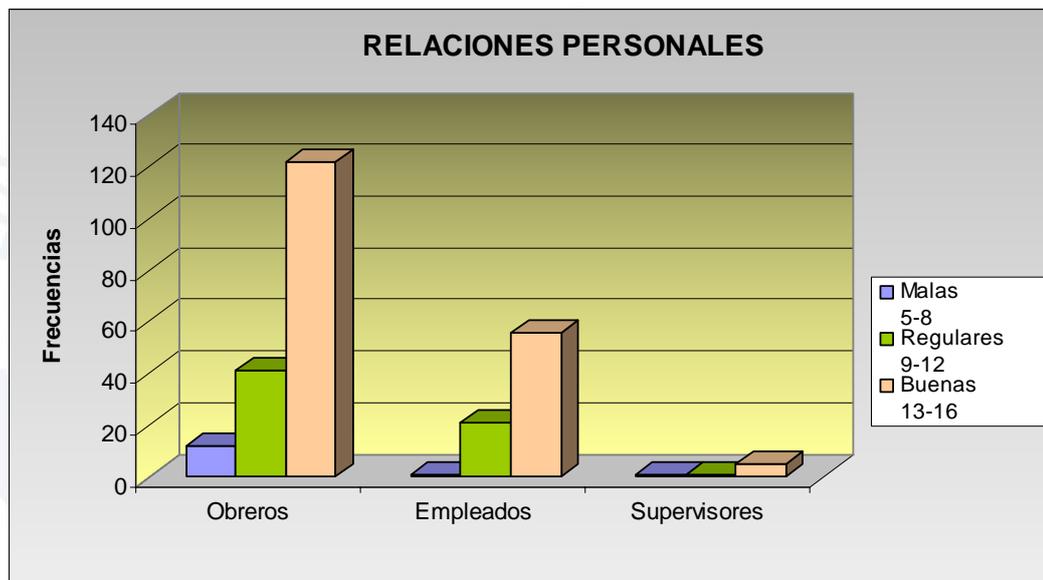


Figura 10. Relaciones personales

En la Tabla 16 y Figura 10, las relaciones personales, en los obreros 122 (69.71%) dicen que son buenas, 41 (23.42%) regulares y 12 (6.85%) que son malas.

En los empleados, 56 (71.79%) dicen que son buenas, 21 (26.92%) regulares y 1 (1.28%) malas. En los supervisores, se tiene que 5 (71.43%) dicen que son buenas, 1 (14.29%) regulares y 1 (14.29%) dicen ser malas.

En general, 14 (5.38%) manifiestan que son malas, 63 (24.23%) regulares, 183 (70.38%) dicen que son buenas las relaciones personales.

Tabla 17

Pregunta 1: ¿Goza de Libertad Sindical en su Centro de Trabajo?

Percepción Sindical	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	82	59	24	10	175
Empleados	53	14	7	4	78
Supervisores	1	3	2	1	7
Total	136	76	33	15	260

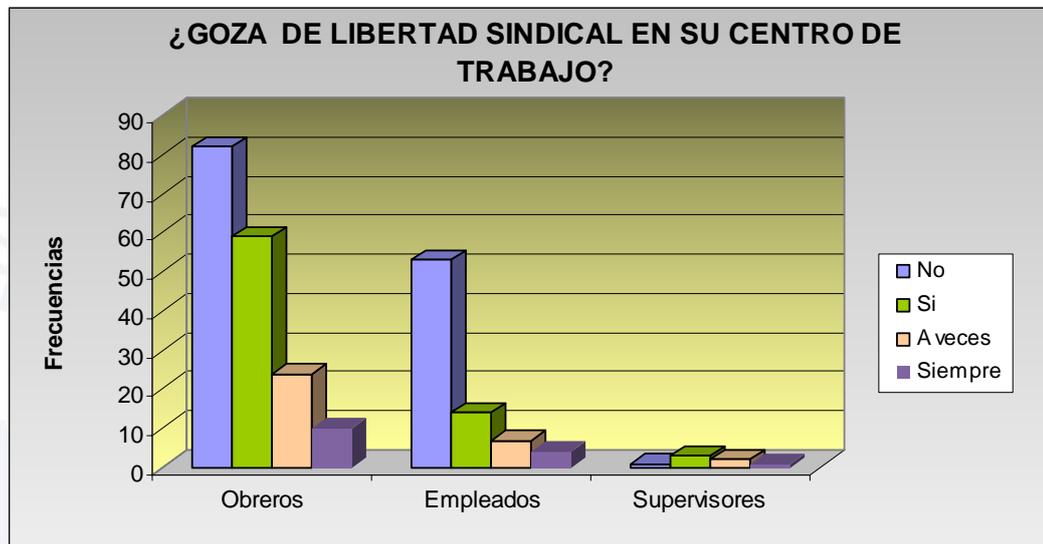


Figura 11. ¿Goza de libertad sindical en su centro de trabajo?

Pregunta N.º 1, relativa a esta pregunta, se tiene que 136 (52.31%) trabajadores expresan que no gozan de libertad sindical, en contraste, con 76 (29.23%) trabajadores que dicen que sí gozan de dicha libertad.

Tabla 18

Pregunta 2: ¿El Estar Afiliado a un Sindicato Ayuda a la Permanencia Dentro de la Empresa?

Percepción Sindical	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	52	76	29	18	175
Empleados	12	44	14	8	78
Supervisores	1	4	2	0	7
Total	65	124	45	26	260



Figura 12. ¿El estar afiliado a un sindicato ayuda a la permanencia dentro de la empresa?

Pregunta N.º 2, respecto de esta pregunta, del total de trabajadores 124 (47.69%) trabajadores manifiestan que sí es favorable el estar afiliado a un sindicato contra 65 (25%) trabajadores manifiestan que no les es favorable.

Tabla 19

Pregunta 3: ¿El Sindicato se Preocupa Realmente por s Bienestar Personal?

Percepción Sindical	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	46	92	25	12	175
Empleados	12	51	14	1	78
Supervisores	1	4	1	1	7
Total	59	147	40	14	260

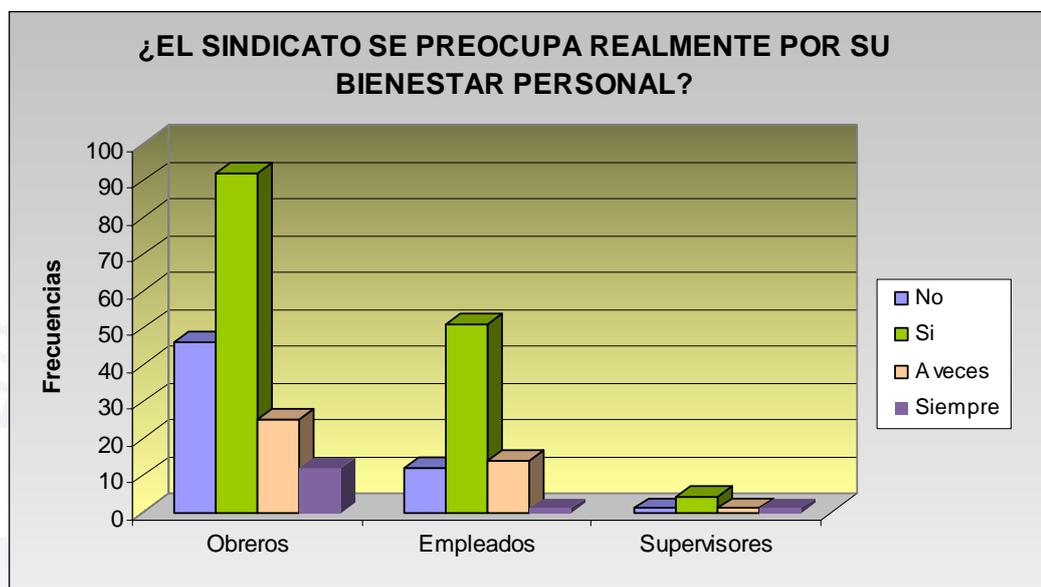


Figura 13. ¿El sindicato se preocupa realmente por su bienestar personal?

Pregunta N.º 3, respecto de esta pregunta, 147 (56.54%) trabajadores expresan que sí se preocupan por su bienestar personal en contra de 59 (22.69%) trabajadores que dicen que no.

Tabla 20

Pregunta 4: ¿La Empresa Cumple con lo Estipulado en los Convenios Colectivos?

Percepción Sindical	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	58	72	39	6	175
Empleados	6	11	60	1	78
Supervisores	1	3	2	1	7
Total	65	86	101	8	260



Figura 14. ¿La empresa cumple con lo estipulado en los convenios colectivos?

Pregunta N.º 4, respecto de esta pregunta se tiene que 101 (38.85%) trabajadores dicen que a veces sí cumplen con lo estipulado en los convenios colectivos, mientras que 86 (33.08%) dicen que sí cumplen y 65 (25%) dicen que no.

Tabla 21

Pregunta 5: ¿La Empresa toma Represalia con los Dirigentes Sindicales?

Percepción Sindical	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	88	41	27	19	175
Empleados	10	63	4	1	78
Supervisores	1	4	1	1	7
Total	99	108	32	21	260



Figura 15. ¿La empresa toma represalia con los dirigentes sindicales?

Pregunta N.º 5, al respecto se tiene que 108 (41.54%) trabajadores dicen que la empresa sí toma represalias, mientras que 99 (38.08%) dicen que no toma represalias.

Tabla 22

Pregunta 6: ¿Existe la Posibilidad de ser Despedido por Estar Afiliado?

Percepción Sindical	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	113	35	24	3	175
Empleados	24	48	5	1	78
Supervisores	1	2	3	1	7
Total	138	85	32	5	260



Figura 16. ¿Existe la posibilidad de ser despedido por estar afiliado?

Pregunta N.º 6, al respecto se tiene que 138 (53.08%) trabajadores expresan que no serán despedidos por su afiliación, en contra de 85 (32.69%) dicen que sí.

4.2 Muestra 2: Trabajadores – Cervecería San Juan – Backus (n2)

Encuesta N.º 1 – Resultados

Tabla 23

Distribución de Trabajadores por Tiempo de Servicio

Tiempo de Servicio	Obreros	Empleados	Supervisores	TOTAL
0 - 6	64	3	3	70
7-13	9	1	0	10
14-20	2	12	0	14
21-27	34	1	2	37
28-34	3	14	1	18
Total	112	31	6	149

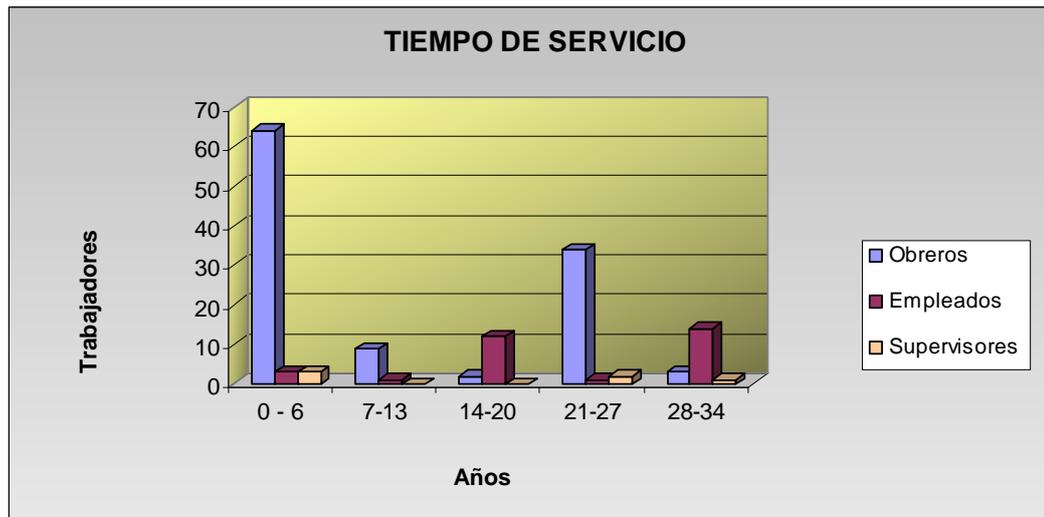


Figura 17. Tiempo de servicio

En la Tabla 23 y Figura 17, respecto del tiempo de servicios, se puede apreciar en la clase obrera que 64 (57.14%) trabajadores están con 0 a 6 años de tiempo de servicio, le siguen 34 (30.36%) con 21 a 27 años de servicio, siendo los más significativos.

En la clase empleados, se tienen que 14 (12.5%) trabajadores poseen entre 14 y 20 años de servicio, le siguen en importancia 12 (10.71%) con 14 a 20 años de servicio. En los supervisores, se observa que 3 trabajadores (50%) tienen entre 0 y 6 años de tiempo de servicio y 2 (33.33%) tienen entre 21 y 27 años de tiempo de servicio. En general, 70 (46.98%) tienen su tiempo de servicio entre 0 y 6 años, 10 (6.71%) entre 7 y 13 años, 14 (9.40%) entre 14 y 20 años, 37 (24.83%) entre 21 y 27 años, 18 (12.08%) entre 28 y 34 años.

Tabla 24

Distribución de Trabajadores por Edad

Edad	Obreros	Empleados	Supervisores	Total
18 - 26	9	4	1	14
27 - 35	51	1	0	52
36 - 44	14	3	1	18
45 - 53	36	5	3	44
54 - 62	2	18	1	21
Total	112	31	6	149

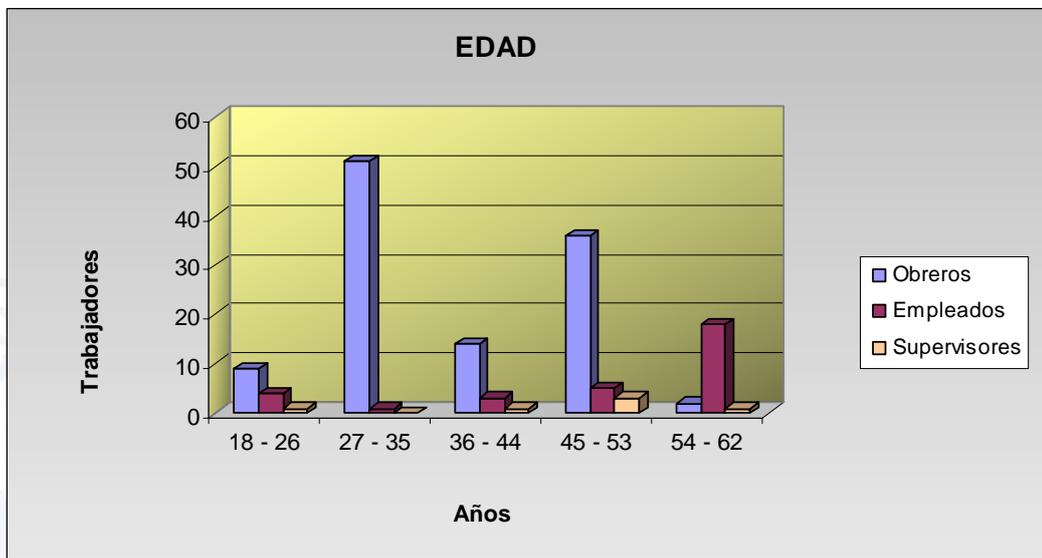


Figura 18. Edad

En la Tabla 24 y Figura 18, respecto de la edad, se aprecia que en los obreros 9 (8.04%) tienen entre 18 y 26 años de edad, 51 (45.54%) entre 27 y 35 años, 14 (12.50%) entre 36 y 44 años, 36 (32.14%) entre 45 y 53 años, y 2 (1.79%) entre 54 y 62 años.

En los empleados se puede ver que 4 (12.90%) tienen su edad entre 18 y 26 años, 1 (3.23%) entre 27 y 35 años, 3 (10.01%) entre 36 y 44 años, 5 (16.13%) entre 45 y 53 años, y 18 (58.06%) entre 54 y 62 años.

En los supervisores, 1 (16.67%) tiene su edad entre 18 y 26 años, no existe ninguno entre 36 y 44 años, 1 (16.67%) entre 36 y 44 años, 3 (50%) entre 45 y 53 años y 1 (16.67%) entre 54 y 62 años.

En general, 14 (9.40%) tienen su edad entre 18 y 26 años, 52 (34.90%) entre 27 y 35 años, 18 (12.08%) entre 36 y 44 años, 44 (29.53%) entre 45 y 53 años, 21 (14.09%) entre 54 y 62 años.

Tabla 25

Distribución de Trabajadores por Estado Civil

Estado Civil	Obreros	Empleados	Supervisores	Total
Soltero	19	9	4	32
Casado	87	20	2	109
Viudo	6	2	0	8
Total	112	31	6	149

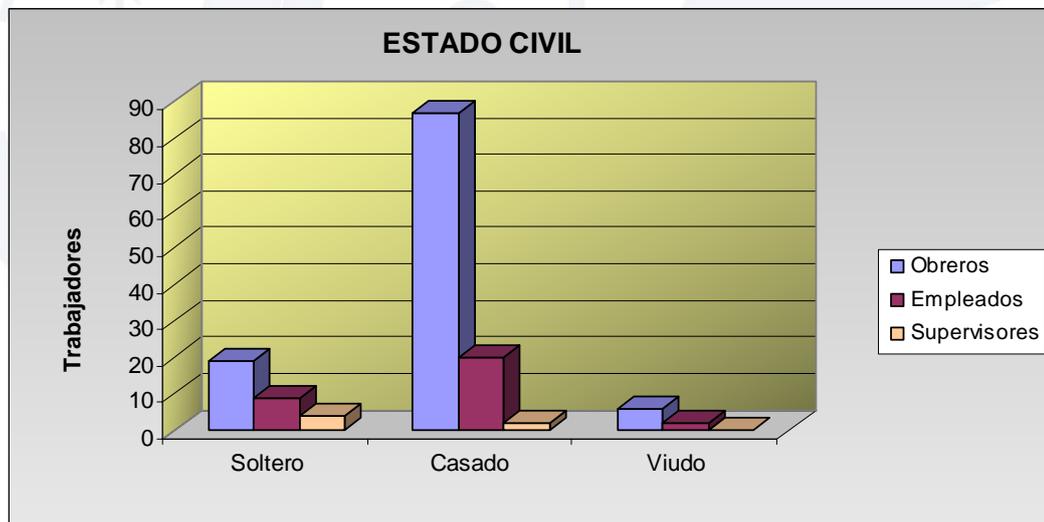


Figura 19. Estado civil

En la Tabla 25 y Figura 19, respecto del estado civil, se puede ver que en la clase obreros 87 (77.68%) son casados, 19 (16.96%) son solteros y 6 (5.36%) son viudos. En los empleados 20 (64.52%) son casados, 9 (29.03%) son solteros y 2 (6.45%) son viudos.

En los supervisores 4(66.67%) son solteros, 2 (33.33%) son casados. No existen viudos. En forma general, 109 (73.15%) de los trabajadores son casados, 32 (21.48%) son solteros, 8 (5.37%) son viudos.

Tabla 26

Distribución de Trabajadores por Nivel de Instrucción

Nivel de Instrucción	Obreros	Empleados	Supervisores	Total
Primaria	6	0	0	6
Secundaria	42	1	0	43
Sup. Técnica	53	9	1	63
Sup. Universitaria	11	21	5	37
Total	112	31	6	149

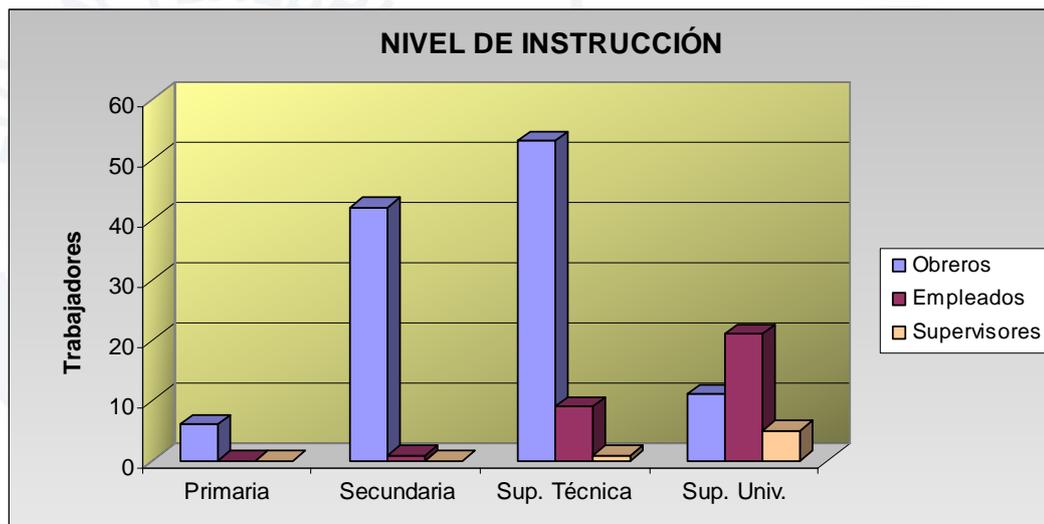


Figura 20. Nivel de instrucción

En la Tabla 26 y Figura 20, respecto del nivel de instrucción, se puede observar que en los obreros hay 6 (5.36%) con nivel primaria, 42 (37.5%) con secundaria, 53 (47.32%) con instrucción superior técnica y 11 (9.82%) con superior universitaria. Respecto de los empleados, se tiene que 21(67.74%) tienen instrucción superior universitaria, 9 (29.03%) con instrucción superior técnica y 1 (3.23%) con secundaria, no existe ninguno con instrucción primaria.

En lo que se refiere a supervisores, se tiene que 5 (83.33%) tienen nivel universitario y 1 (16.67%) tiene nivel superior técnico. En general, se tiene que 6 (4.03%) tienen nivel primario, 43 (28.86%) nivel secundario, 63 (42.28%) nivel superior técnico y 37 (24.83%) nivel universitario.

Tabla 27

Distribución de Trabajadores por Sexo

Sexo	Obreros	Empleados	Supervisores	Total
Masculino	98	27	5	130
Femenino	14	4	1	19
Total	112	31	6	149

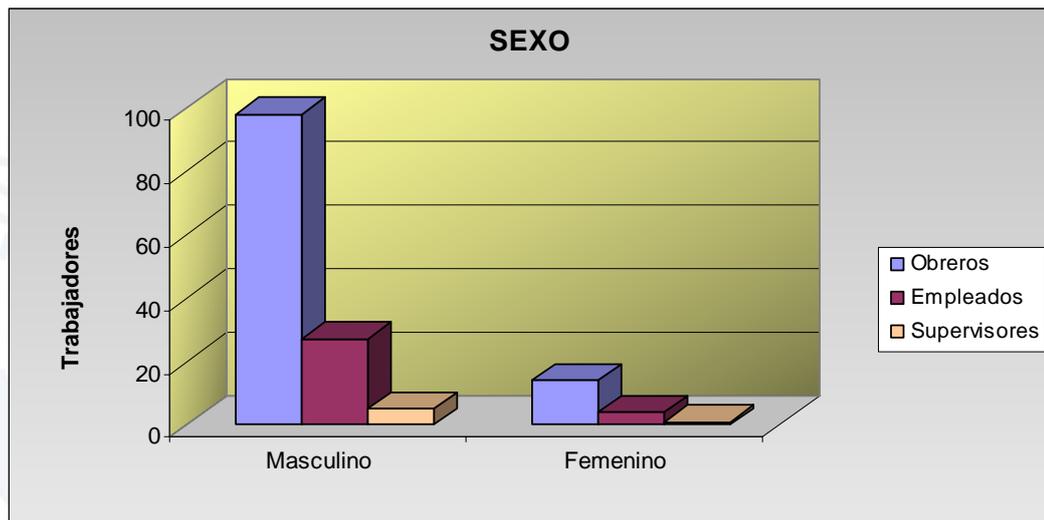


Figura 21. Sexo

En la Tabla 27 y Figura 21, respecto del sexo, se aprecia en la clase obrera existen 98 (87.5%) hombres y 14 (12.5%) que son mujeres. En los empleados, hay 27 (87.10%) varones y 4 (12.90%) que son mujeres. En los supervisores, se puede ver que hay 5 (83.33%) que son varones y 1 (16.67%) que es mujer. En general, se puede apreciar que 130 (87.25%) trabajadores pertenecen al sexo masculino frente a 19 (12.75%) que pertenecen al sexo femenino.

Tabla 28

Nivel de Satisfacción Laboral de Trabajadores

Satisfacción Laboral	Muy Bajo 25-34	Bajo 35-44	Medio 45-54	Alto 55-64	Total
Obreros	48	35	16	13	112
Empleados	5	16	1	9	31
Supervisores	1	2	3	0	6
Total	54	53	20	22	149

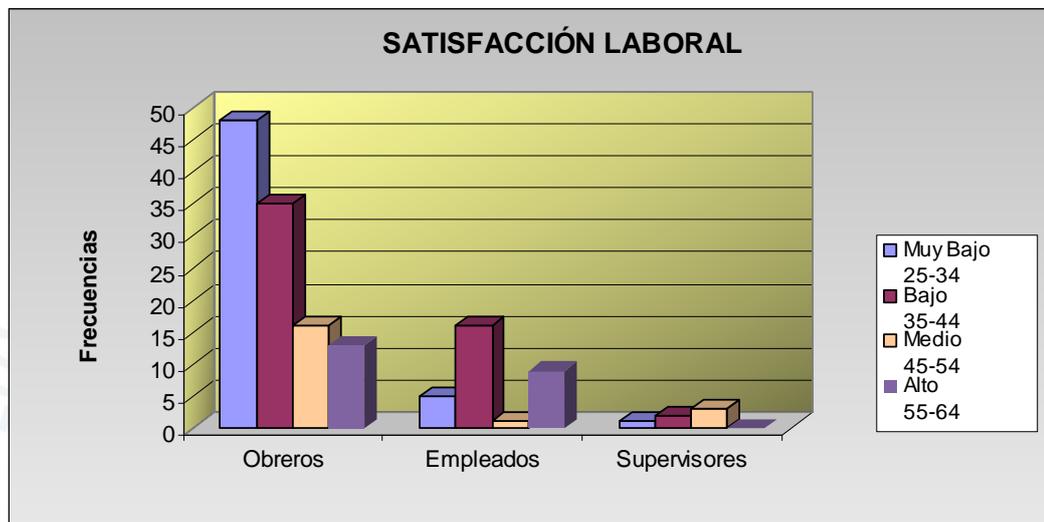


Figura 22. Satisfacción laboral

En la Tabla 28 y Figura 22, respecto de la satisfacción laboral, se puede observar que existen 48 (42.86%) obreros que tienen un nivel muy bajo de satisfacción laboral, 35 (31.25%) muestran un nivel bajo, 16 (14.29%) tienen un nivel medio y 13 (11.61%) obreros muestran un nivel alto de satisfacción.

En los empleados, se tiene que 5 (16.13%) están con nivel muy bajo de satisfacción laboral, 16 (51.61%) presentan un nivel bajo, 1 (3.22%) tiene nivel medio y 9 (29.03%) tienen nivel alto de satisfacción laboral.

Los supervisores presentan 1 (16.67%) que tiene nivel muy bajo, 2 (33.33%) tienen nivel bajo, 3 (50%) tienen nivel medio de satisfacción laboral.

En general, se puede observar que 54 (36.24%) trabajadores indican un nivel de satisfacción muy bajo, 53 (35.57%) nivel bajo, 20 (13.42%) nivel medio, 22 (14.77%) indican un nivel alto de satisfacción laboral.

Tabla 29

Nivel de Condiciones de Trabajo

Condiciones de Trabajo	Malo 13-15	Regular 16-18	Bueno 19-22	Total
Obreros	18	73	21	112
Empleados	3	25	3	31
Supervisores	2	3	1	6
Total	23	101	25	149

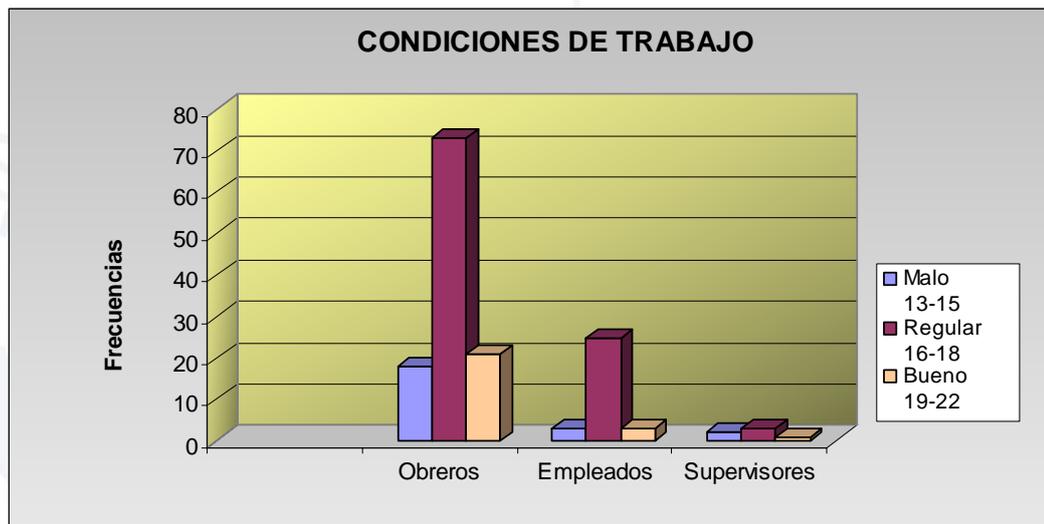


Figura 23. Condiciones de trabajo

En la Tabla 29 y Figura 23, referidas a las condiciones de trabajo, en general, se puede decir que 101 (67.79%) trabajadores dicen que están en un nivel regular, 25 (16.78%) dicen que son buenas y 23 (15.44%) dicen ser malas las condiciones de trabajo. En el caso de los obreros, 18 (16.07%) dicen que son malas, 73 (65.18%) regular y 21 (18.75%) dicen que son buenas. En los empleados, 3 (9.68%) manifiestan que son malas, 25 (80.65%) regular y 3 (9.68%) expresan que son buenas.

En los supervisores, 2 (33.33%) dicen que son malas, 3 (50.00%) regular y 1 (6.25%) dice que son buenas.

Tabla 30

Nivel de Motivación Laboral

Motivación Laboral	Mala 17-25	Regular 26-34	Buena 35-43	Total
Obreros	7	66	39	112
Empleados	1	25	5	31
Supervisores	0	2	4	6
Total	8	93	48	149

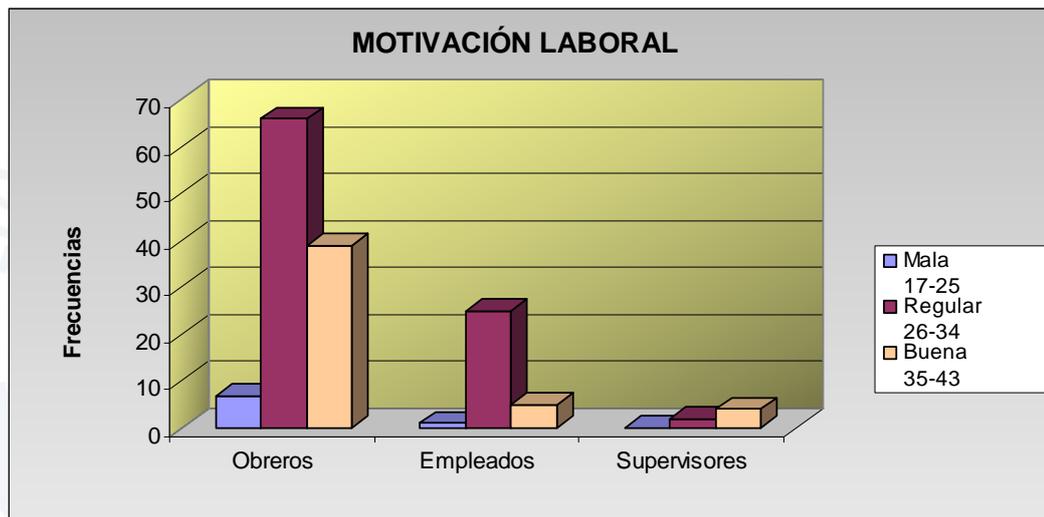


Figura 24. Motivación laboral

En la Tabla 30 y Figura 24, respecto de la motivación laboral, del total de trabajadores 93 (62.42%) expresan que es regular, 48 (32.21%) dicen que es buena y solo 8 (5.37%) dicen que es mala. En el caso de los obreros, se tiene que 7 (6.25%) dicen que es mala, 66 (58.93%) regular y 39 (34.82%) buena. En los empleados, se observa que 1 (3.23%) dice que es mala, 25 (80.65%) regular y 5 (16.13%) dicen que es buena. En los supervisores, 2 (33.33%) dicen que es regular y 4 (66.67%) buena.

Tabla 31

Nivel del Ambiente Laboral

Ambiente Laboral	Malo 5-8	Regular 9-12	Bueno 13-16	Total
Obreros	4	35	73	112
Empleados	2	27	2	31
Supervisores	1	1	4	6
Total	7	63	79	149

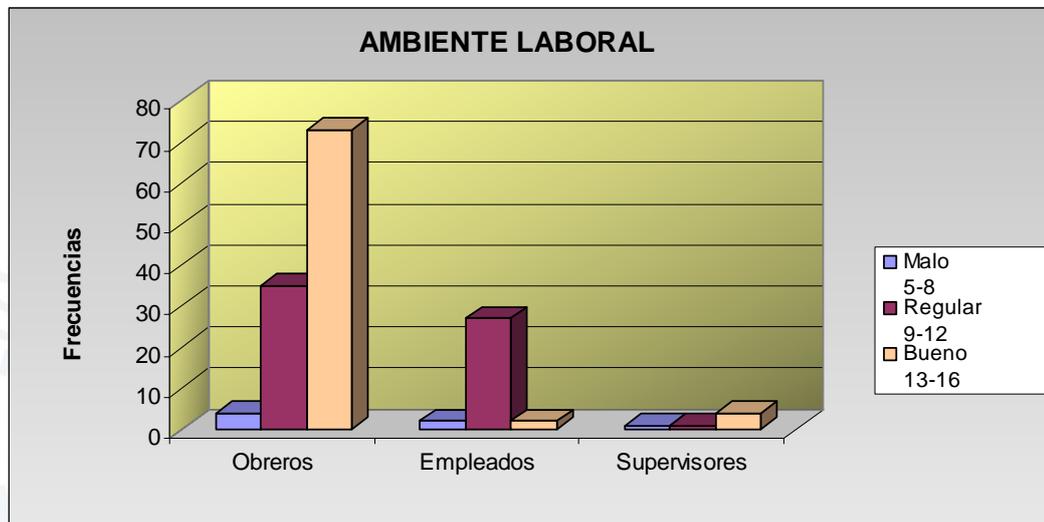


Figura 25. Ambiente laboral

En la Tabla 31 y Figura 25, en lo que se refiere al ambiente laboral del total 79 (53.02%) trabajadores expresan que es bueno, 63 (42.28%) regular y tan solo 7 (4.70%) dicen que es malo. En los obreros, se tiene que 4 (3.57%) dicen que es malo, 35 (31.25%) regular y 73 (65.18%) bueno. En los empleados, se observa que 2 (6.45%) dicen que es malo, 27 (87.10%) regular y 2 (6.45%) bueno.

En los supervisores, 1 (16.67%) dice que es malo, 1 (16.67%) regular y 4 (66.67%) bueno.

Tabla 32

Nivel de Relaciones Personales

Relaciones Personales	Malas 5-8	Regulares 9-12	Buenas 13-16	Total
Obreros	10	67	35	112
Empleados	5	23	3	31
Supervisores	3	2	1	6
Total	18	92	39	149

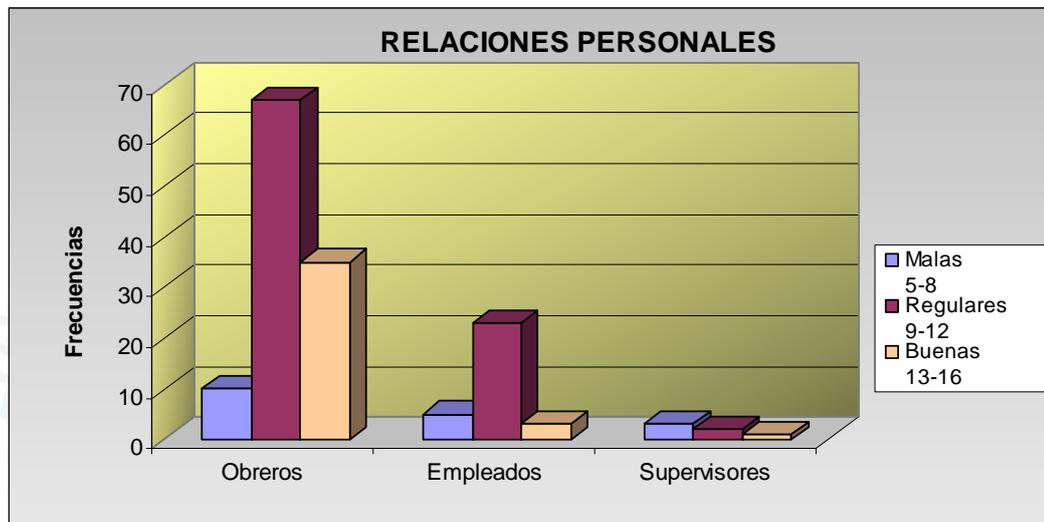


Figura 26. Relaciones personales

En la Tabla 32 y Figura 26, referidas a las relaciones personales, del total de trabajadores, 92 (61.74%) dicen que son regulares, 39 (26.17%) buenas y 18 (12.08%) dicen que son malas dichas relaciones. En cuanto a obreros, 10 (8.93%) dicen que son malas, 67 (59.82%) regulares y 35 (31.25%) buenas. En los empleados, se tiene 5 (16.13%) dicen que son malas, 23 (74.19%) regulares y 3 (9.68%) buenas. En los supervisores, 3 (50.00%) dicen que son malas, 2 (33.33%) regulares y 1 (16.67%) buenas.

Tabla 33

Pregunta 1: ¿Goza de Libertad Sindical en su Centro de Trabajo?

Percepción Sindicato	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	75	29	7	1	112
Empleados	22	8	1	0	31
Supervisores	3	1	1	1	6
Total	100	38	9	2	149



Figura 27. ¿Goza de libertad sindical en su centro de trabajo?

Pregunta N.º 1, respecto de la pregunta si gozan de Libertad Sindical, 100 (67.11%) los trabajadores dicen que no gozan de dicha libertad, frente a 38 (25.50%) que dicen que sí gozan de tal libertad.

Tabla 34

Pregunta 2: ¿El Estar Afiliado a un Sindicato Ayuda a la Permanencia Dentro de la Empresa?

Percepción Sindicato	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	43	59	8	2	112
Empleados	1	23	7	0	31
Supervisores	3	2	1	0	6
Total	47	84	16	2	149

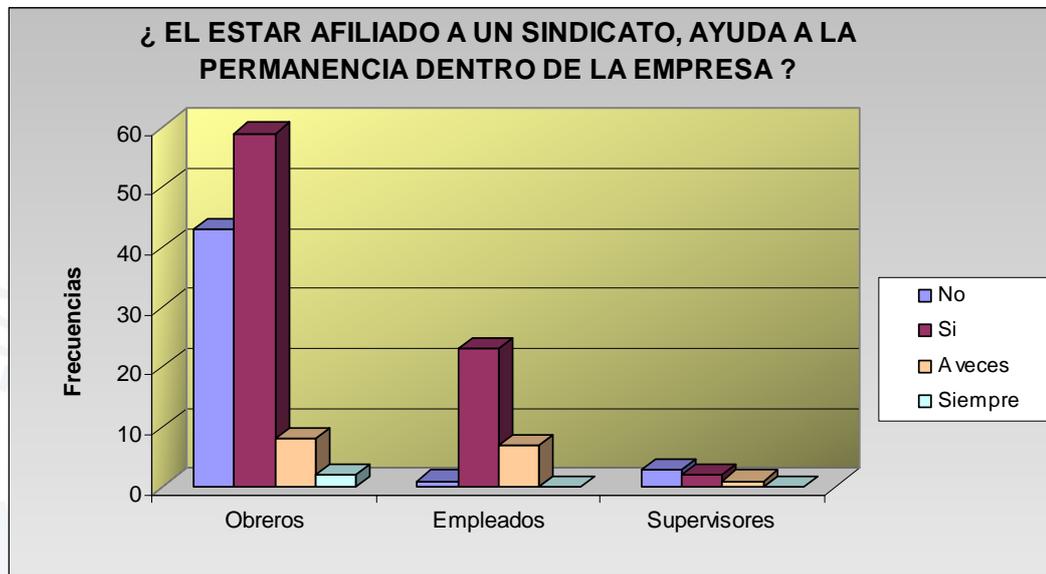


Figura 28. ¿El estar afiliado a un sindicato ayuda a la permanencia dentro de la empresa?

Pregunta N.º 2, respecto de la pregunta si el estar afiliado ayuda a la permanencia dentro de la empresa, 84 (56.38%) de los trabajadores contestan que sí, mientras que 47 (31.54%) dicen que no, siendo estas respuestas las de mayor significancia.

Tabla 35

Pregunta 3: ¿El Sindicato se Preocupa Realmente por su Bienestar Personal?

Percepción Sindicato	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	78	32	1	1	112
Empleados	1	24	5	1	31
Supervisores	3	1	1	1	6
Total	82	57	7	3	149

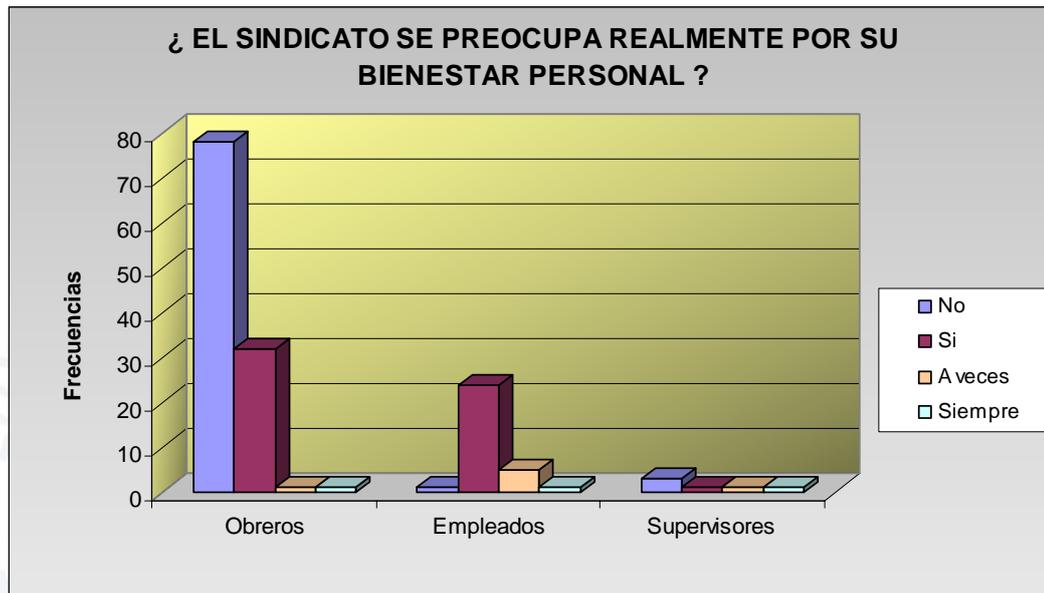


Figura 29. ¿El sindicato se preocupa realmente por su bienestar personal?

Pregunta N.º 3, en lo que concierne a la pregunta si el sindicato se preocupa por el bienestar personal 82 (55.03%) de los trabajadores dicen que no, frente a 57 (38.26%) que sostienen que sí; resultando las demás respuestas poco importantes.

Tabla 36

Pregunta 4: ¿La Empresa Cumple con lo Estipulado en los Convenios

Colectivos?

Percepción Sindicato	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	3	81	19	9	112
Empleados	14	13	3	1	31
Supervisores		3	2	1	6
Total	17	97	24	11	149



Figura 30. ¿La empresa cumple con lo estipulado en los convenios colectivos?

Pregunta N.º 4, en lo que respecta a que si la empresa cumple o no con los Convenios Colectivos estipulados, 97 (65.10%) trabajadores sostienen que la empresa sí cumple, en contraste, con 17 (11.41%) que dicen que no, 24 (16.11%) trabajadores dicen que A VECES cumple.

Tabla 37

Pregunta 5: ¿La Empresa Toma Represalia con los Dirigentes Sindicales?

Percepción Sindicato	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	52	41	16	3	112
Empleados	3	18	8	2	31
Supervisores	1	2	2	1	6
Total	56	61	26	6	149

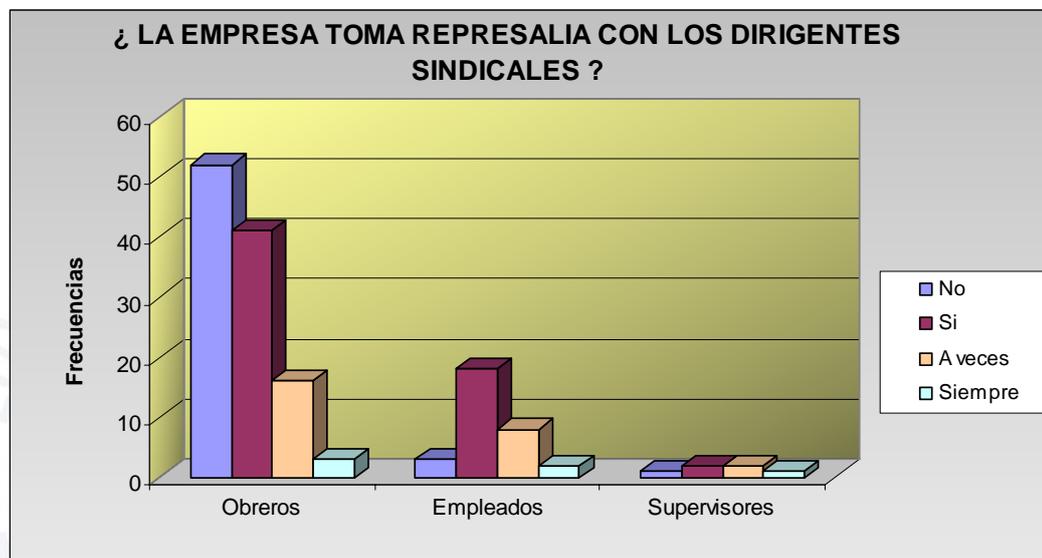


Figura 31. ¿La empresa toma represalia con los dirigentes sindicales?

Pregunta N.º 5, en lo que se refiere a que si la empresa toma represalia con los dirigentes sindicales, 61 (40.94%) trabajadores dicen que sí, frente a 56 (37.58%) que sostienen que no, estas respuestas son de mayor importancia.

Tabla 38

Pregunta 6: ¿Existe la Posibilidad de ser Despedido por estar afiliado?

Percepción Sindicato	No	Sí	A veces	Siempre	Total
Obreros	60	43	8	1	112
Empleados	2	17	9	3	31
Supervisores	1	2	3	0	6
Total	63	62	20	4	149



Figura 32. ¿Existe la posibilidad de ser despedido por estar afiliado?

Pregunta N.º 6, respecto de la posibilidad de ser despedido por estar afiliado, 63 (42.28%) trabajadores, sostienen que no frente a 62 (41.61%) dicen que sí, resultando estas respuestas de mayor significancia.

4.3 Muestra 3: Gerentes - Alicorp

Encuesta N.º 2 - Resultados

Tabla 39

Distribución de Gerentes por Tiempo de Servicio

Tiempo de Servicio	Gerentes
0 - 6	1
7 - 13	3
14 - 20	2
Total	6

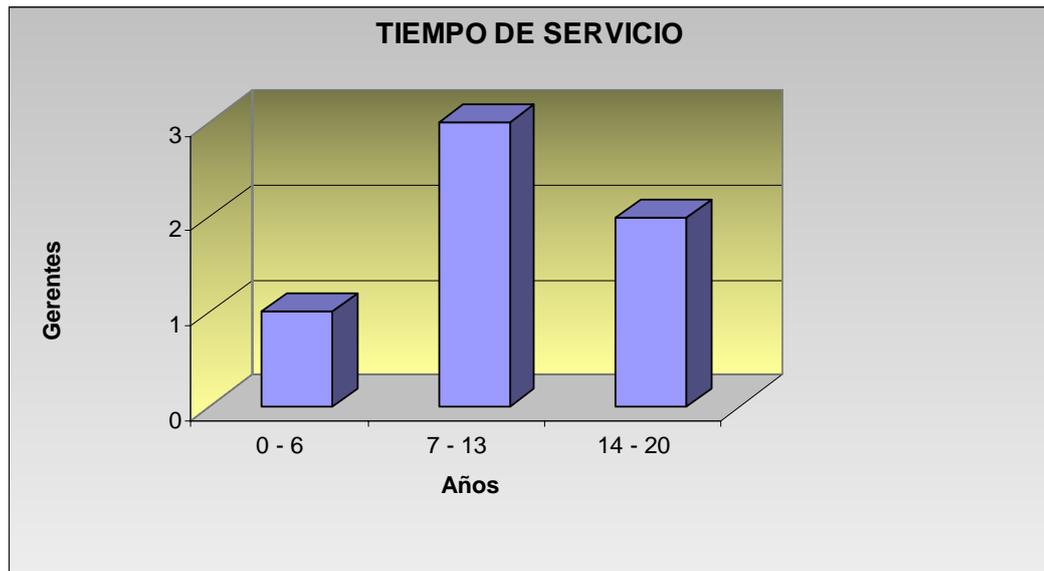


Figura 33. Tiempo de servicio

En la Tabla 39 y Figura 33, se puede apreciar que existen 3 (50%) gerentes con 7 a 13 años de tiempo de servicio frente a 1 (16.66%) que tiene entre 0 y 6 años y 2 (33.33%) entre 14 y 20 años de servicio.

Tabla 40

Distribución de Gerentes por Edad

Edad	Gerentes
25 - 34	2
35 - 44	3
45- 54	1
Total	6

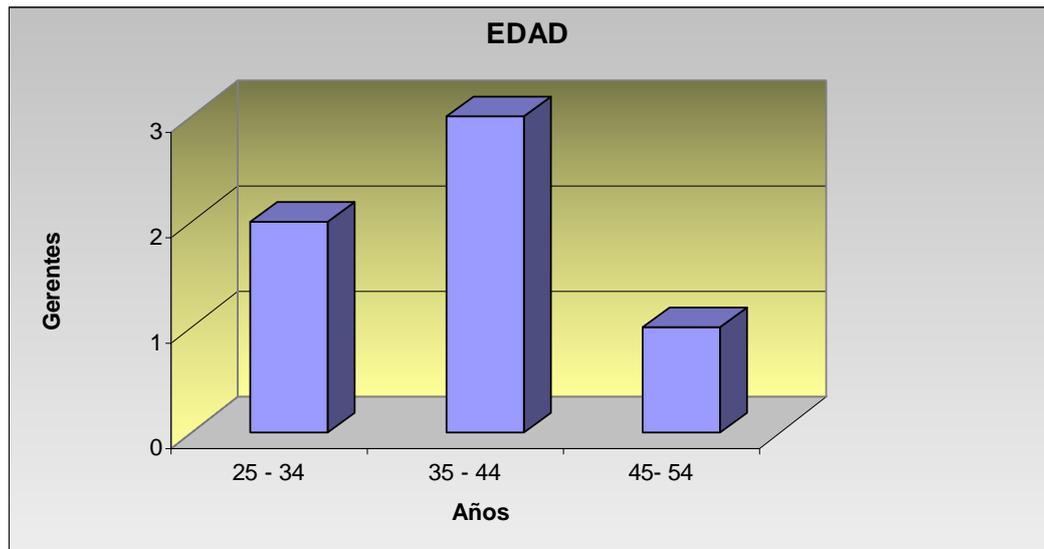


Figura 34. Edad

En la Tabla 40 y Figura 34, se puede ver que hay 2 (33.33%) gerentes que tienen entre 25 y 34 años de edad, 3 (50%) entre 35 a 44 años y 1 (16.67%) entre 45 y 54 años.

Tabla 41

Distribución de Gerentes por Estado Civil

Estado Civil	Gerentes
Soltero	1
Casado	4
Viudo	1
Total	6

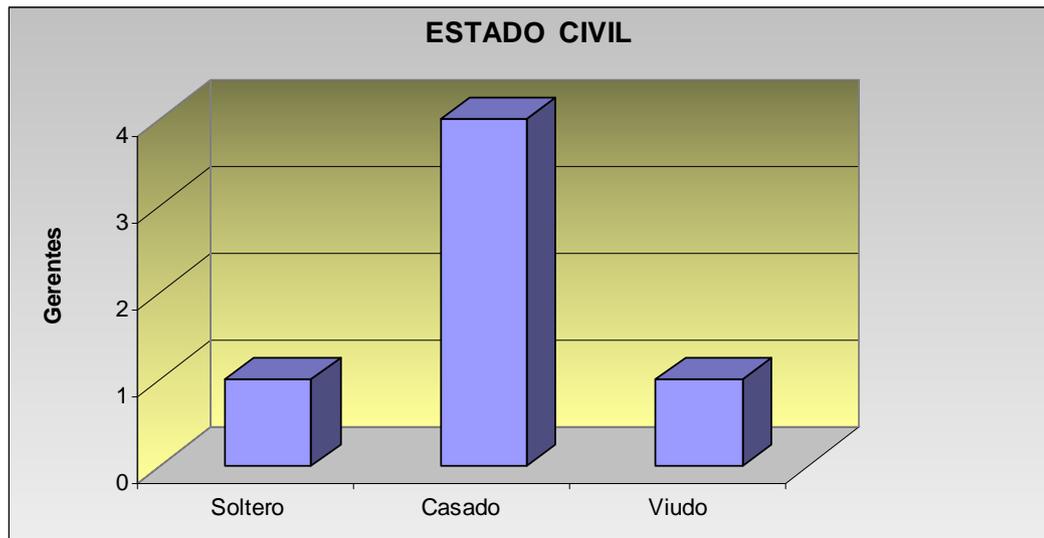


Figura 35. Estado civil

En la Tabla 41 y Figura 35, se tiene que hay 4 (66.67%) gerentes que son casados, 1 (16.67%) que es soltero y 1 (16.67%) que es viudo.

Tabla 42

Distribución de Gerentes por Nivel de Instrucción

Nivel de Instrucción	Gerentes
Superior Técnica	4
Superior Universitaria	2
Total	6

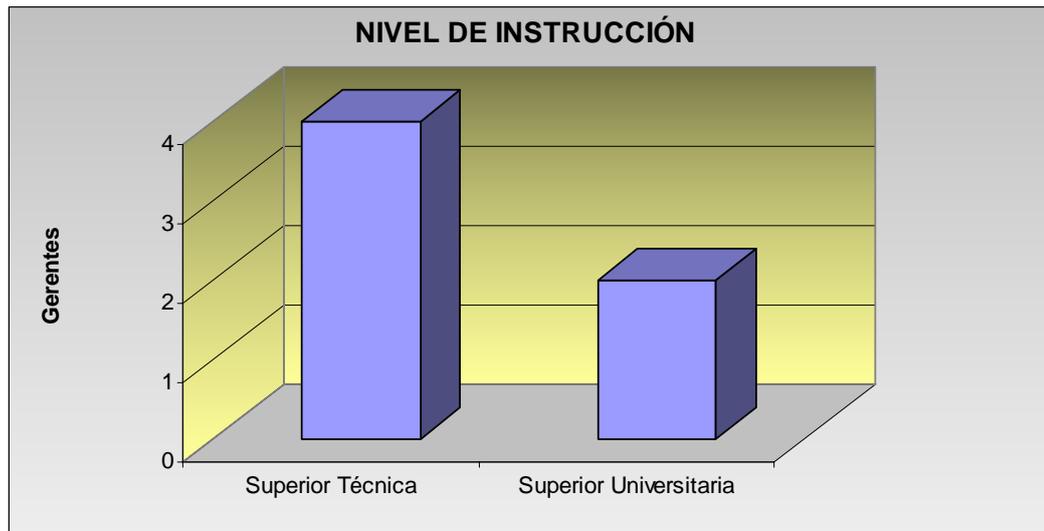


Figura 36. Nivel de instrucción

En la Tabla 42 y Figura 36, se aprecia, respecto del nivel de instrucción, que hay 4 (66.67%) gerentes con instrucción superior técnica, 2 (33.33%) con instrucción superior universitaria.

Tabla 43

Distribución de Gerentes por Sexo

Sexo	Gerentes
Masculino	4
Femenino	2
Total	6

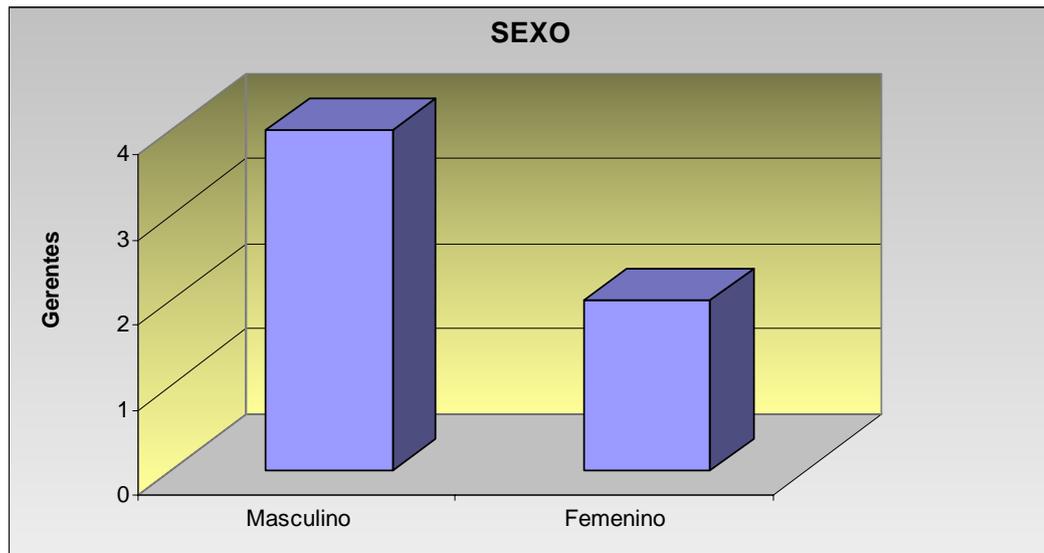


Figura 37. Sexo

En la Tabla 43 y Figura 37, se tiene que 4 (66.67%) gerentes son varones y 2 (33.33%) son mujeres.

Tabla 44

Nivel de Satisfacción Laboral

Nivel de Satisfacción	Gerentes
Bajo	1
Medio	2
Alto	3
Total	6

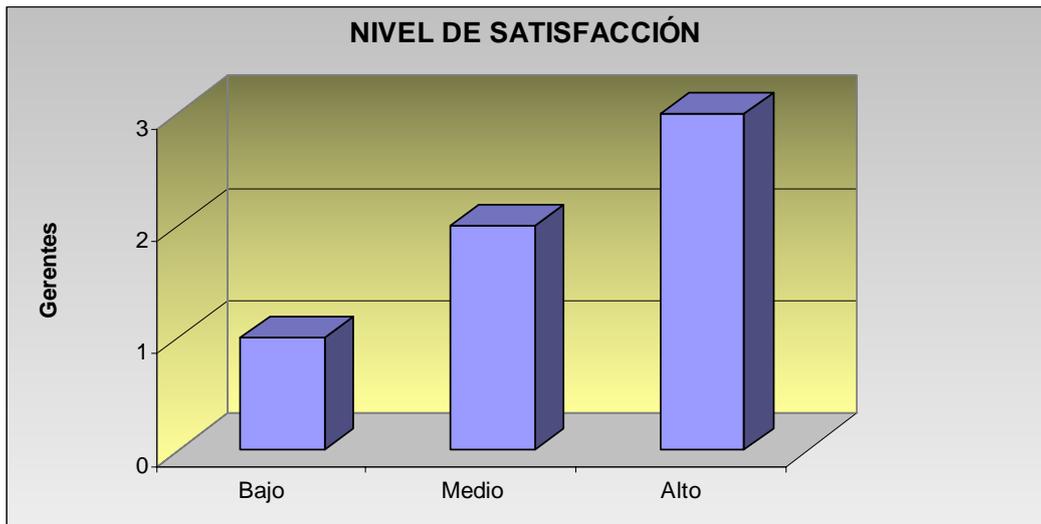


Figura 38. Satisfacción laboral

En la Tabla 44 y Figura 38, se observa que 3 (50%) gerentes tienen un nivel alto de satisfacción laboral, 2 (33.33%) medio y 1 (16.67%) tiene nivel bajo de satisfacción laboral.

Tabla 45

Nivel de Condiciones de Trabajo

Condiciones de Trabajo	Gerentes
Malo	0
Regular	2
Bueno	4
Total	6

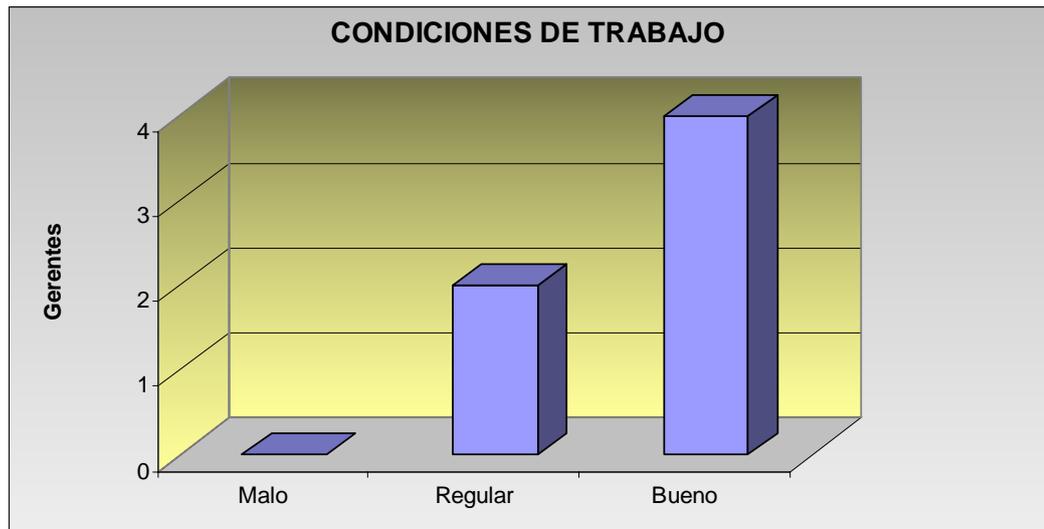


Figura 39. Condiciones de trabajo

En la Tabla 45 y Figura 39, se aprecia que 4 (66.67%) gerentes dicen que las condiciones de trabajo son buenas y 2 (33.33%) que sostienen que son regulares.

Tabla 46

Nivel de Motivación Laboral

Motivación Laboral	Gerentes
Malo	1
Regular	1
Bueno	4
Total	6

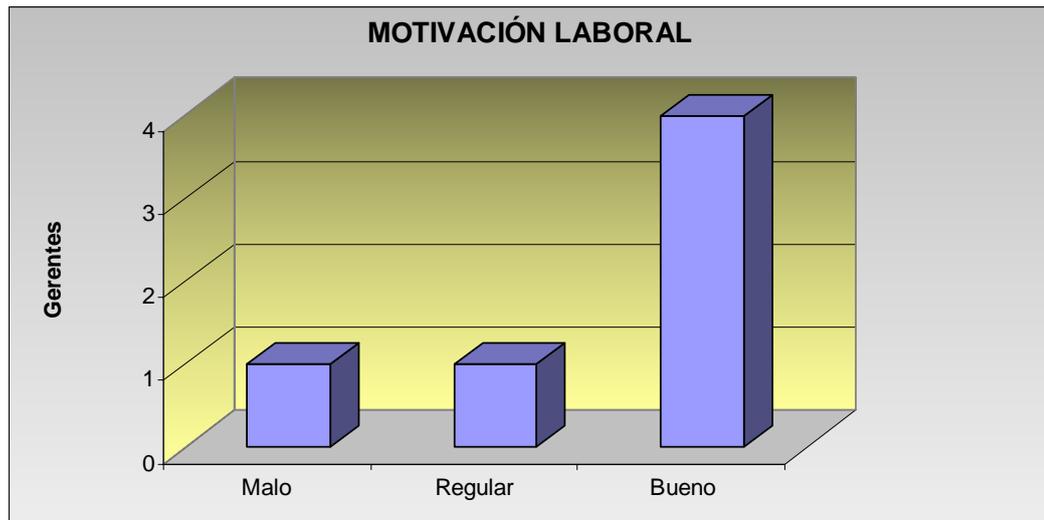


Figura 40. Motivación laboral

En la Tabla 46 y Figura 40, se tiene que 4 (66.67%) gerentes sostienen que la motivación laboral es de nivel bueno, 1 (16.67%) regular y 1 (16.67%) dice que es malo.

Tabla 47

Nivel del Ambiente Laboral

Ambiente Laboral	Gerentes
Malo	1
Regular	2
Bueno	3
Total	6

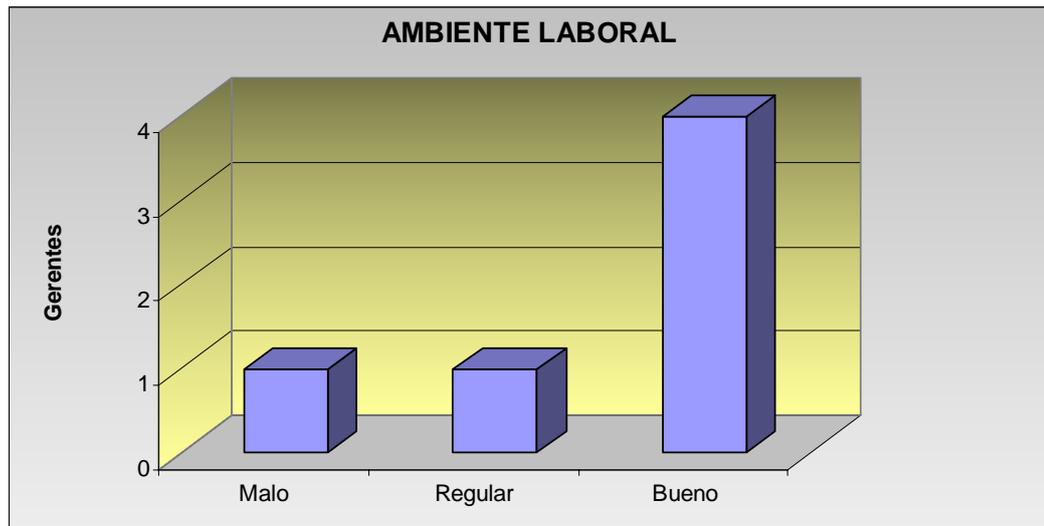


Figura 41. Ambiente laboral

En la Tabla 47 y Figura 41, se observa que respecto del ambiente laboral 3 (50%) gerentes sostienen que dicho ambiente es bueno, 2 (33.33%) regular y 1 (16.67%) dice que es malo.

Tabla 48

Nivel de Relaciones Personales

Relaciones Personales	Gerentes
Malo	0
Regular	2
Bueno	4
Total	6

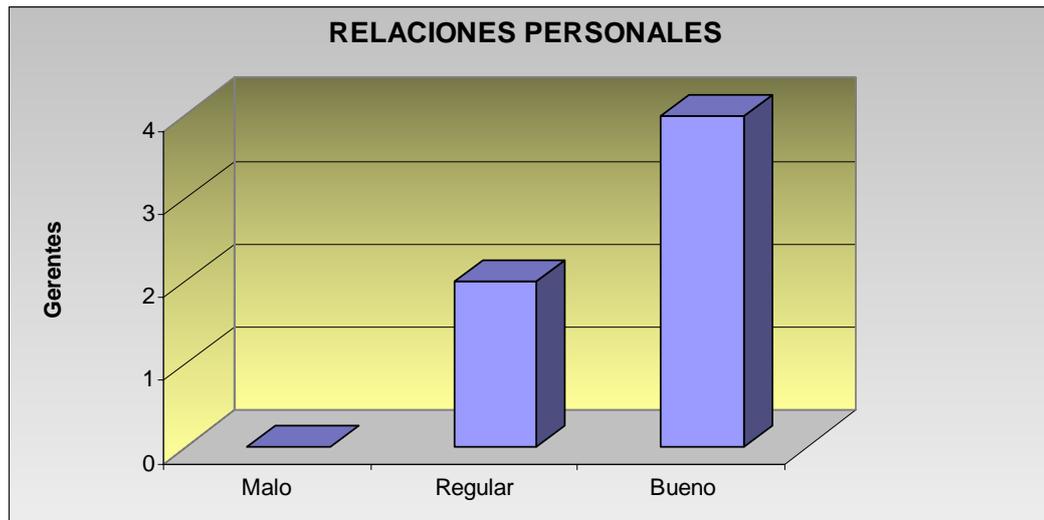


Figura 42. Relaciones personales

En la Tabla 48 y Figura 42, se puede ver que 4 (66.67%) gerentes dicen que las relaciones personales son buenas, en contraste con 2 (33.33%) que dicen que son regulares.

Tabla 49

Pregunta 1: ¿Gozan los Trabajadores de su Empresa Momentos de Distracción?

Percepción Sindical	Gerentes
No	1
Si	3
A veces	1
Siempre	1
Total	6

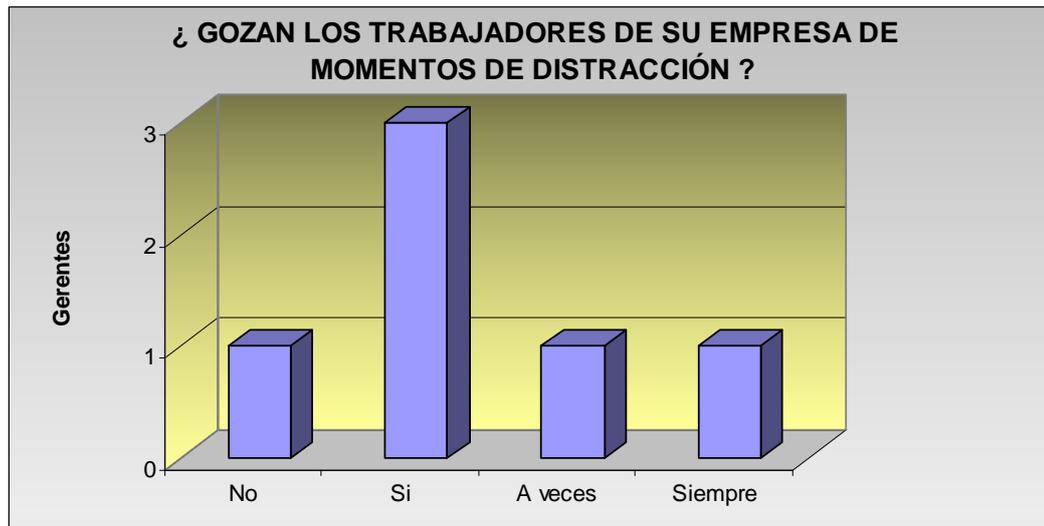


Figura 43. ¿Gozan los trabajadores de su empresa momentos de distracción?

Pregunta N.º 1, se puede observar que 3 (50%) gerentes dicen que los trabajadores sí gozan de momentos de distracción, 1 (16.67%) dice que no, 1 (16.67%) dice que a veces y 1 (16.67%) dice que siempre goza.

Tabla 50

Pregunta 2: El estar afiliado, ¿Perjudica a la Empresa?

Percepción Sindical	Gerentes
No	1
Si	4
A veces	1
Siempre	0
Total	6



Figura 44. El estar afiliado, ¿perjudica a la empresa?

Pregunta N.º 2, se ve que 4 (66.67%) gerentes dicen que el estar afiliados a un sindicato sí perjudica a la empresa, 1 (16.67%) dice que no y 1 (16.67%) manifiesta que a veces.

Tabla 51

Pregunta 3: ¿Los Dirigentes Sindicales Buscan Solo su Bienestar Personal?

Percepción Sindical	Gerentes
No	4
Sí	1
A veces	1
Siempre	0
Total	6

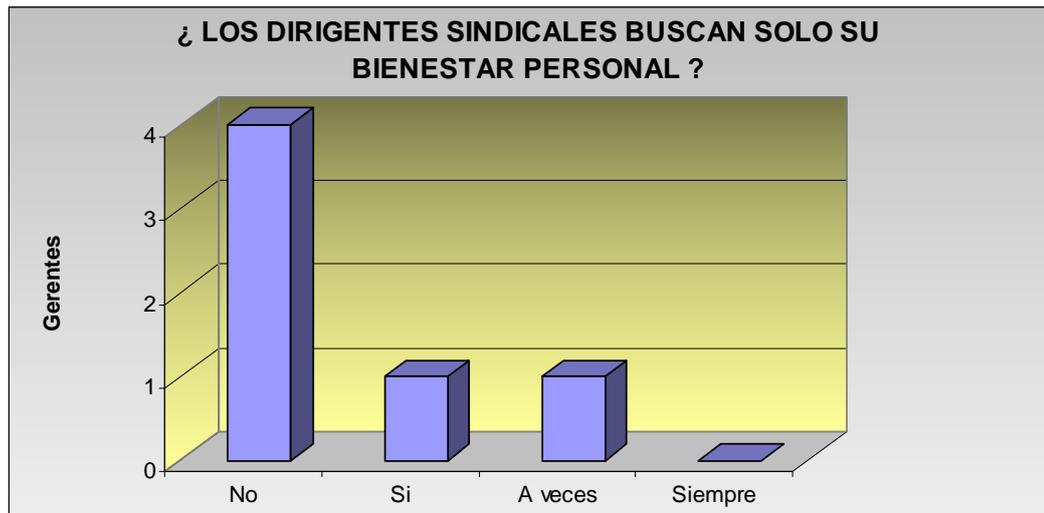


Figura 45. ¿Los dirigentes sindicales buscan solo su bienestar personal?

Pregunta N.º 3, se puede ver que 4 (66.67%) gerentes dicen que los dirigentes no solo buscan su bienestar personal, 1 (16.67%) dice que sí y 1 (16.67%) manifiesta que a veces.

Tabla 52

Pregunta 4: ¿La Empresa Cumple con lo Estipulado en los Convenios Colectivos?

Percepción Sindical	Gerentes
No	0
Sí	5
A veces	1
Siempre	0
Total	6

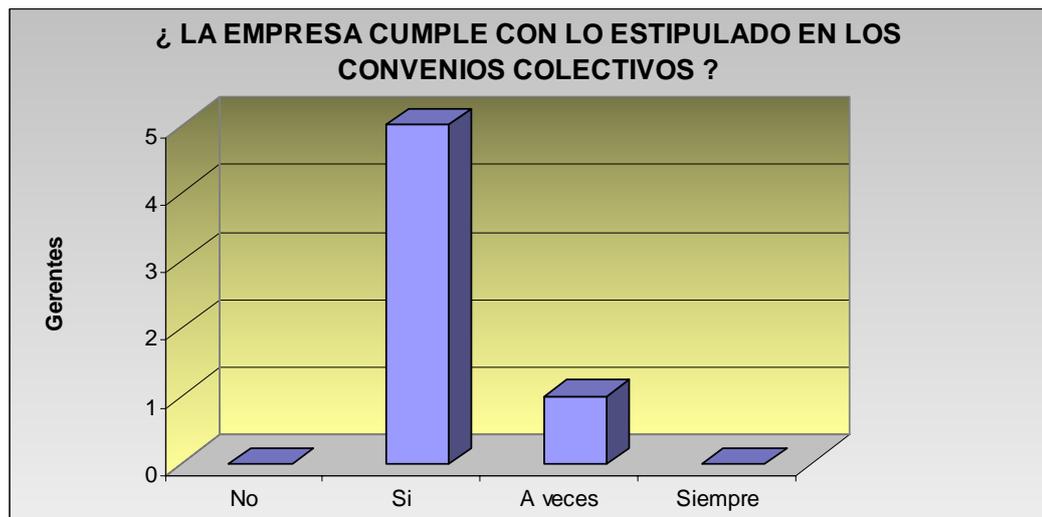


Figura 46. ¿La empresa cumple con lo estipulado en los convenios colectivos?

Pregunta N.º 4, se observa que 5 (83.33%) gerentes dicen que sí cumple con lo estipulado en los Convenios Colectivos, 1 (16.67%) dice que a veces.

Tabla 53

Pregunta 5: El Tomar Represalia con Dirigentes, ¿Favorece a la Empresa?

Percepción Sindical	Gerentes
No	5
Sí	0
A veces	1
Siempre	0
Total	6

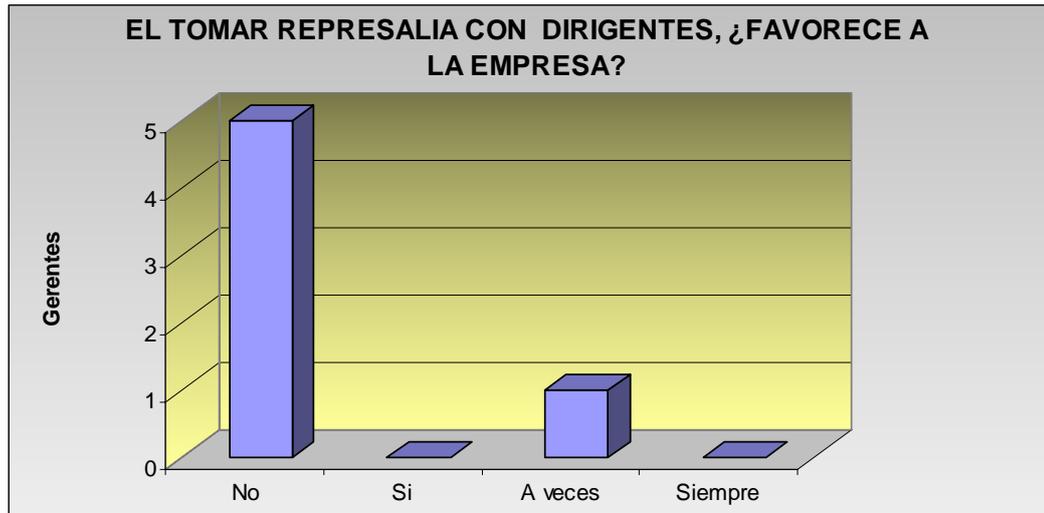


Figura 47. El tomar represalia con dirigentes, ¿favorece a la empresa?

Pregunta N.º 5, se observa que 5 (83.33%) gerentes dicen el tomar represalia con los dirigentes no favorece a la empresa y 1 (16.67%) dice que a veces favorece.

Tabla 54

Pregunta 6: *¿Existe la Posibilidad de Despido Masivo por estar Afiliado?*

Percepción Sindical	Gerentes
No	4
Sí	1
A veces	1
Siempre	0
Total	6



Figura 48. ¿Existe la posibilidad de despido masivo por estar afiliado?

Pregunta N.º 6, se aprecia que 4 (66.67%) gerentes dicen que no existe la posibilidad de despido masivo por estar afiliado al sindicato, 1 (16.67%) dice que sí y 1 (16.67%) dice que a veces.

4.4 Muestra 4: Gerentes - Cervecería San Juan – Backus (n4)

Encuesta N.º 2 – Resultados

Tabla 55

Distribución de Gerentes por Tiempo de Servicio

Tiempo de Servicio	Gerentes
0 - 6	2
7 - 13	3
14 - 20	1
Total	6

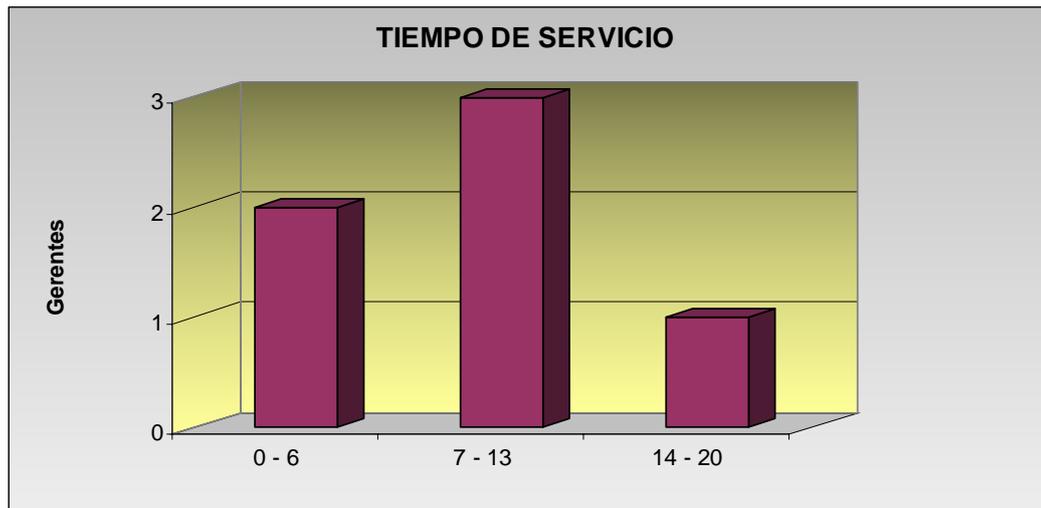


Figura 49. Tiempo de servicio

En la Tabla 55 y Figura 49, se aprecia que respecto del tiempo de servicios 2 (33.33%) gerentes están entre 0 y 6 años de tiempo de servicio, 3 (50%) entre 7 y 13 años, y 1 (16.67%) entre 14 y 20 años.

Tabla 56

Distribución de Gerentes por Edad

Edad	Gerentes
25 - 34	3
35 - 44	2
45 - 54	1
Total	6

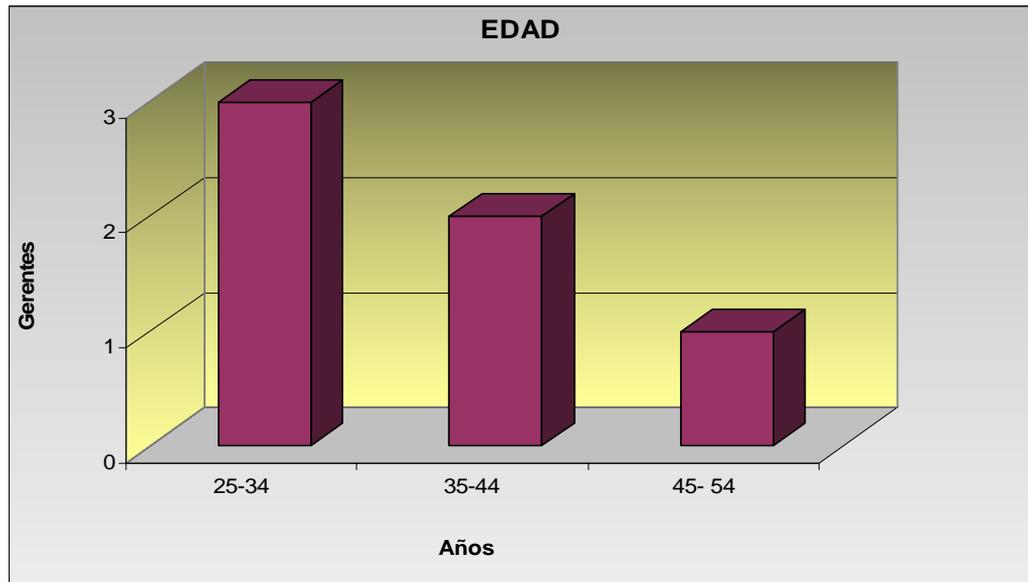


Figura 50. Edad

En la Tabla 56 y Figura 50, se observa que 3 (50%) gerentes tienen su edad entre 25 y 34 años, 2 (33.33%) entre 35 y 44 años y 1 (16.67%) entre 45 y 54 años.

Tabla 57

Distribución de Gerentes por Estado Civil

Estado Civil	Gerentes
Soltero	3
Casado	3
Viudo	0
Total	6

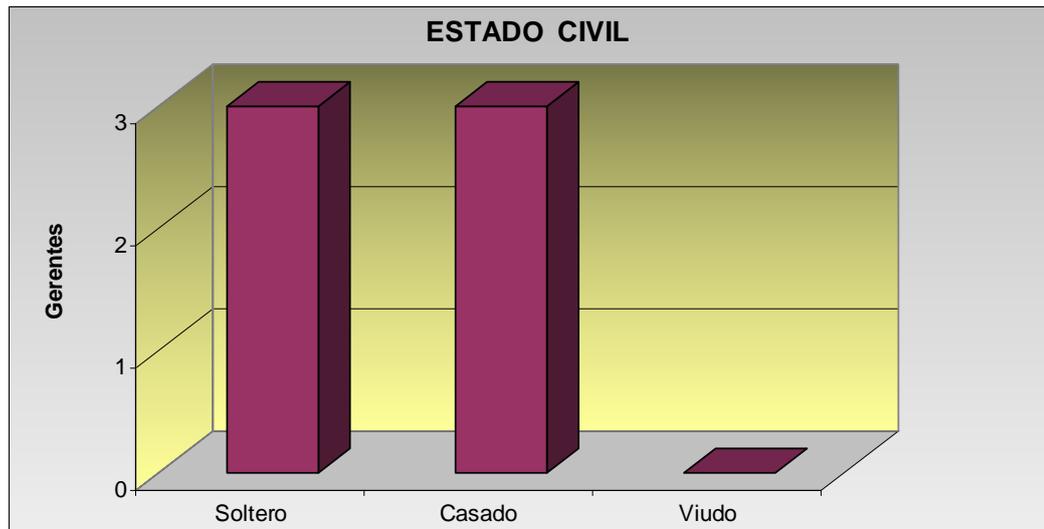


Figura 51. Estado civil

En la Tabla 57 y Figura 51, se tiene que 3 (50%) gerentes son solteros y 3 (50%) son casados.

Tabla 58

Distribución de Gerentes por Nivel de Instrucción

Nivel de Instrucción	Gerentes
Superior Técnica	5
Superior Universitaria	1
Total	6

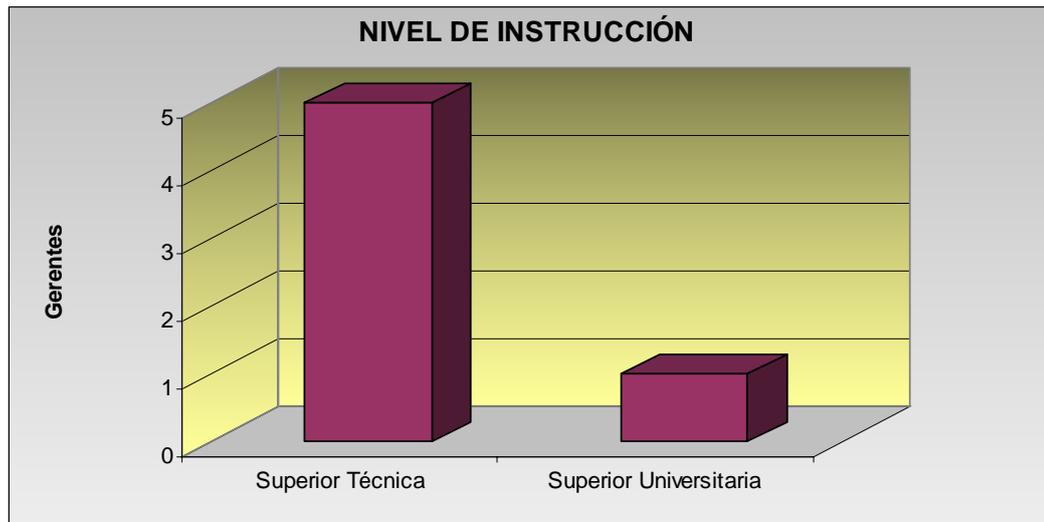


Figura 52. Nivel de instrucción

En la Tabla 58 y Figura 52, se puede observar que 5 (83.33%) gerentes tienen nivel de instrucción superior técnica y 1 (16.67%) posee educación superior universitaria.

Tabla 59

Distribución de Gerentes por Sexo

Sexo	Gerentes
Masculino	5
Femenino	1
Total	6

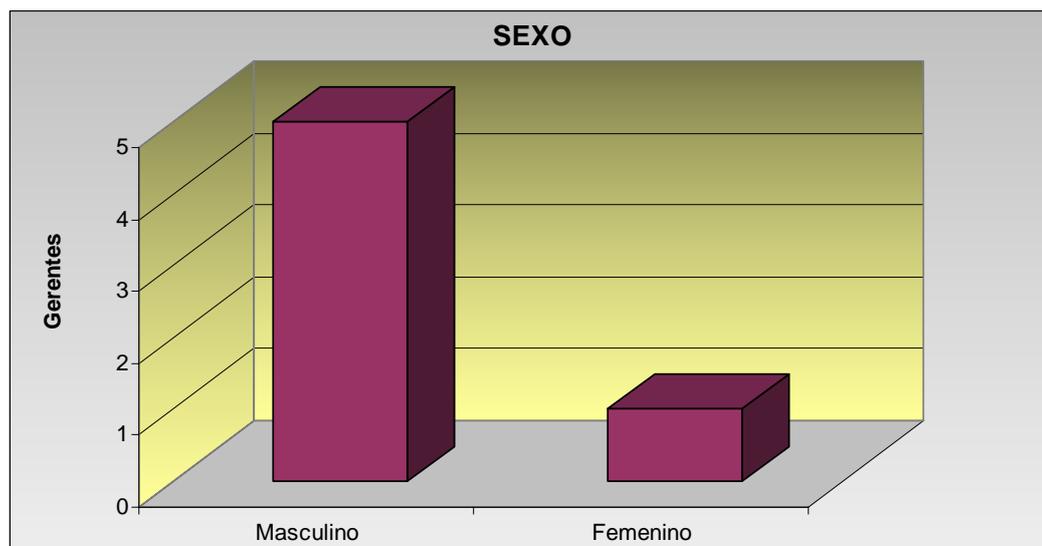


Figura 53. Sexo

En la Tabla 59 y Figura 53, respecto del sexo, se puede ver que 5 (83.33%) gerentes son varones y 1 (16.67%) es mujer.

Tabla 60

Distribución de Gerentes por Nivel de Satisfacción

Nivel de Satisfacción	Gerentes
Bajo	0
Medio	2
Alto	4
Total	6

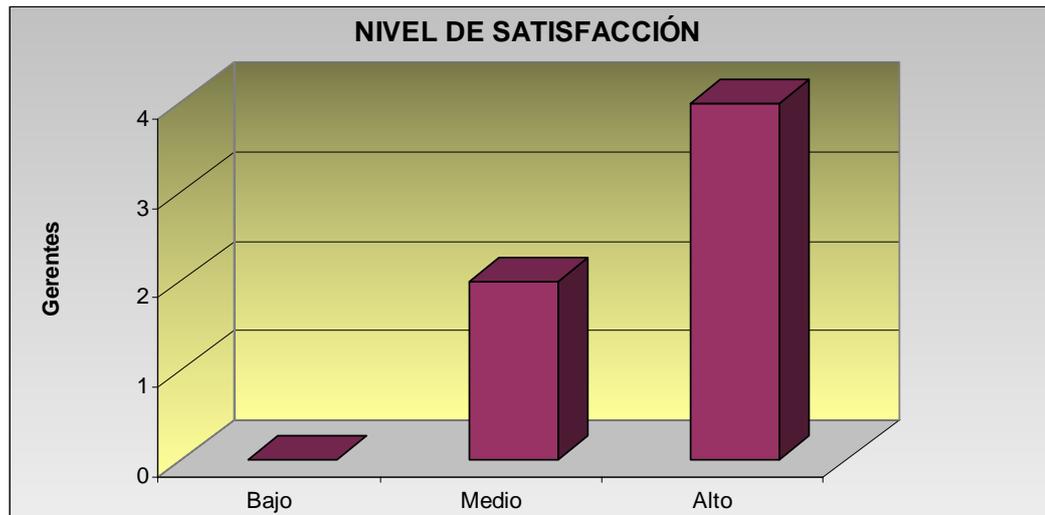


Figura 54. Satisfacción laboral

En la Tabla 60 y Figura 54, se puede observar que respecto del nivel de satisfacción laboral, 4 (66.67%) gerentes dicen tener un nivel alto y 2 (33.33%) dicen tener un nivel medio.

Tabla 61

Distribución de Gerentes por Condiciones de Trabajo

Condiciones de Trabajo	Gerentes
Malo	1
Regular	1
Bueno	4
Total	6

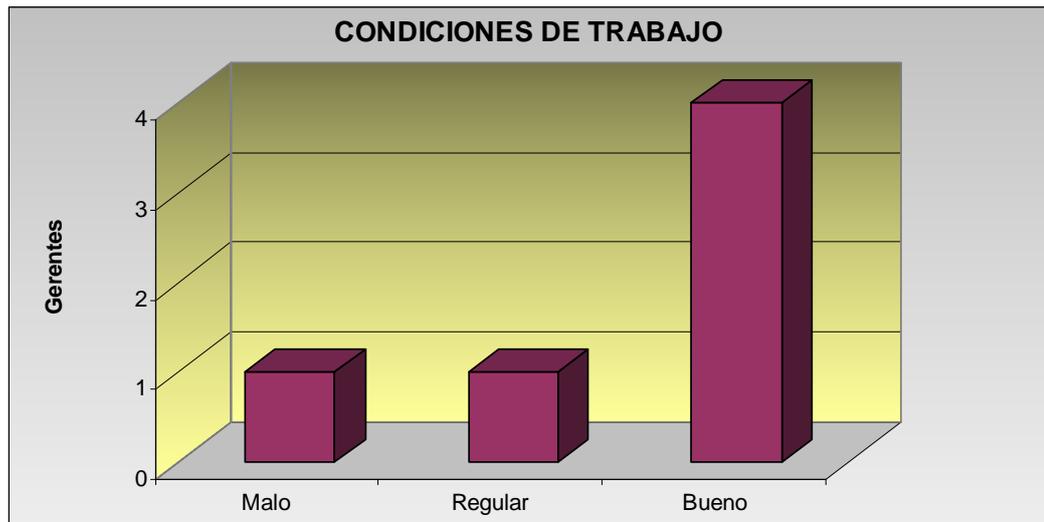


Figura 55. Condiciones de trabajo

En la Tabla 61 y Figura 55, en lo que se refiere a las condiciones de trabajo, 4 (66.67%) gerentes dicen que son buenas, 1 (16.67%) regulares y 1 (16.67%) dice que son malas.

Tabla 62

Distribución de Gerentes por Motivación Laboral

Motivación Laboral	Gerentes
Malo	1
Regular	1
Bueno	4
Total	6

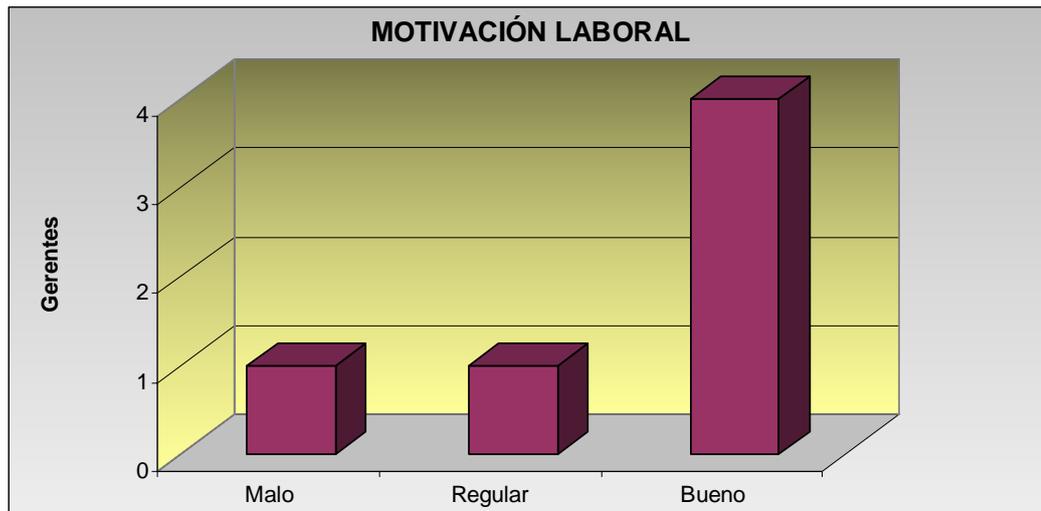


Figura 56. Motivación laboral

En la Tabla 62 y Figura 56, respecto de la motivación laboral, se tiene que 4 (66.67%) gerentes expresan que la motivación laboral está en un nivel bueno, 1 (16.67%) regular, 1(16.67%) autoridad dice que es malo.

Tabla 63

Distribución de Gerentes por Ambiente Laboral

Ambiente Laboral	Gerentes
Malo	0
Regular	2
Bueno	4
Total	6

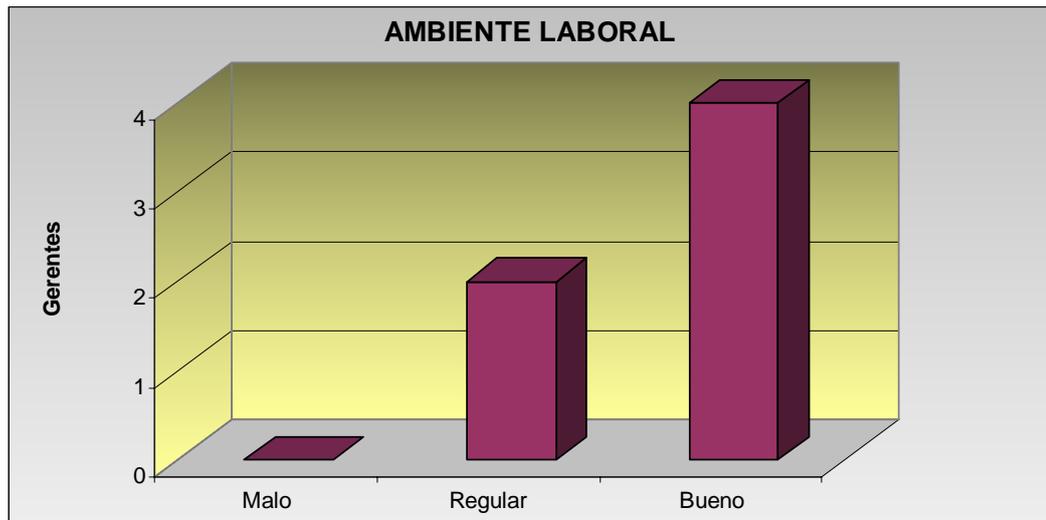


Figura 57. Ambiente laboral

En la Tabla 63 y Figura 57, respecto del ambiente laboral 4 (66.67%) gerentes dicen que es de nivel bueno frente a 2 (33.33%) gerentes que dicen que es regular.

Tabla 64

Distribución de Gerentes por Relaciones Personales

Relaciones Personales	Gerentes
Malo	0
Regular	1
Bueno	5
Total	6

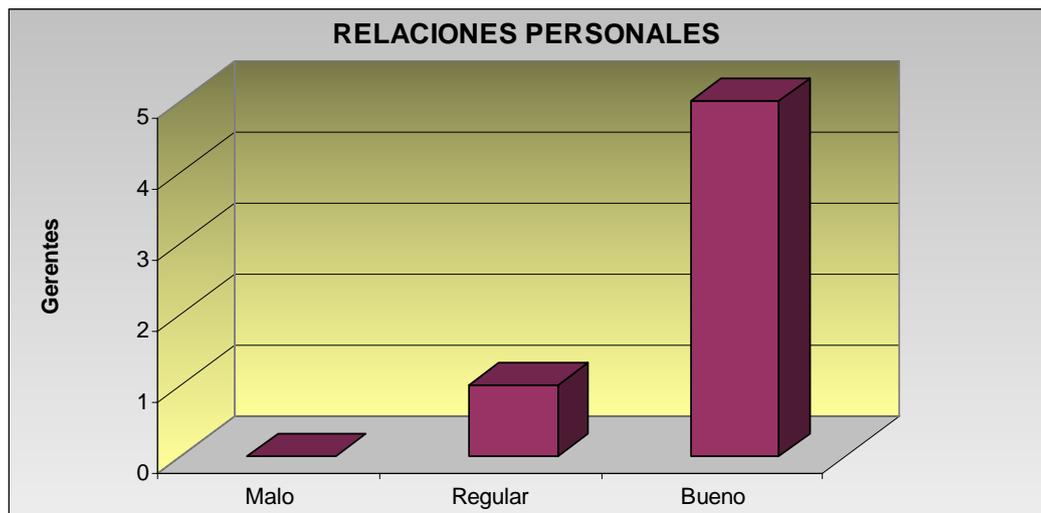


Figura 58. Relaciones personales

En la Tabla 64 y Figura 58, respecto de las relaciones personales, 5 (83.33%) gerentes expresan que tienen un nivel bueno, frente a 1 (16.67%) que afirma que es regular.

Tabla 65

Pregunta 1: *¿Gozan los Trabajadores de su Empresa Momentos de Distracción?*

Percepción Sindical	Gerentes
No	0
Sí	5
A veces	1
Siempre	0
Total	6

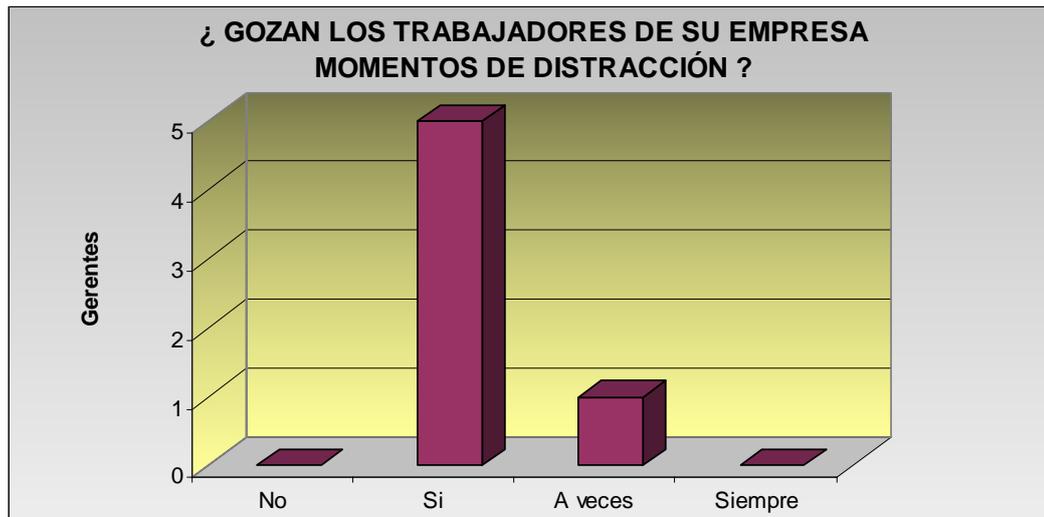


Figura 59. ¿Gozan los trabajadores de su empresa momentos de distracción?

Pregunta N.º 1, respecto a que si los trabajadores tienen momentos de distracción, 5 (83.33%) gerentes dicen que sí, frente a 1 (16.67%) que dice que a veces.

Tabla 66

Pregunta 2: El estar Afiliado ¿Perjudica a la Empresa?

Percepción Sindical	Gerentes
No	1
Sí	3
A veces	2
Siempre	0
Total	6

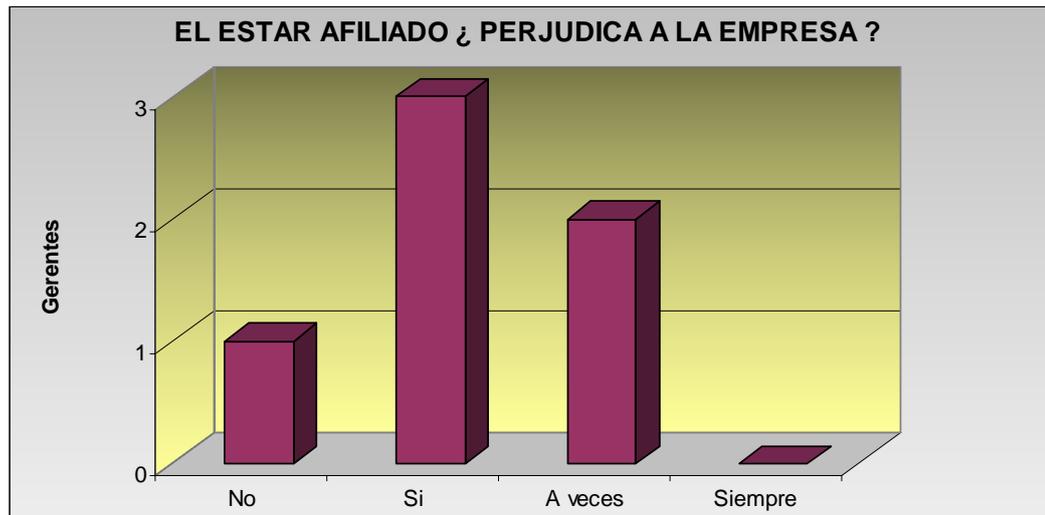


Figura 60. El estar afiliado ¿perjudica a la empresa?

Pregunta N.º 2, se puede apreciar que 3 (50.00%) gerentes dicen que sí, frente 2 (33.33%) que dicen que a veces y 1 (16.67%) dice que no.

Tabla 67

Pregunta 3: ¿Los Dirigentes Sindicales Buscan solo su Bienestar Personal?

Percepción Sindical	Gerentes
No	0
Sí	5
A veces	1
Siempre	0
Total	6

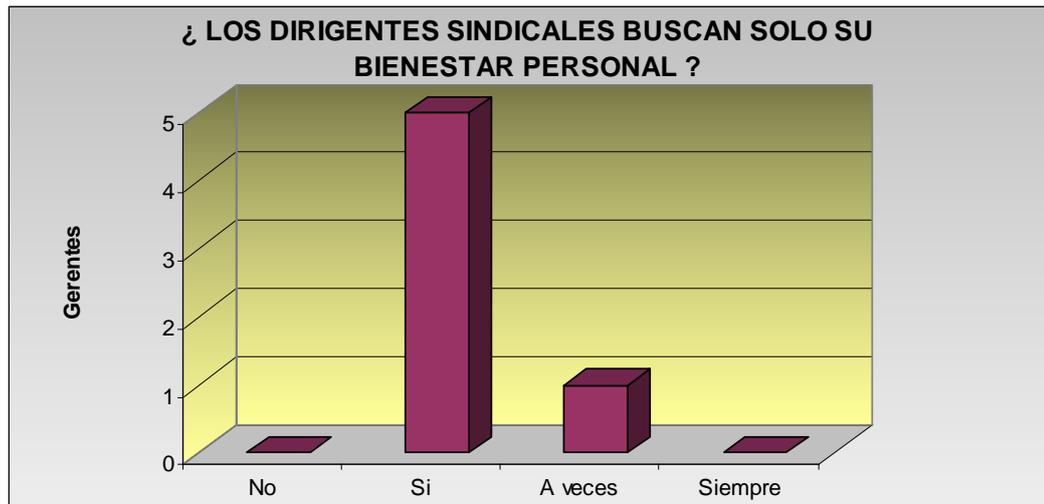


Figura 61. ¿Los dirigentes sindicales buscan solo su bienestar personal?

Pregunta N.º 3, se puede observar que 5 (83.33%) gerentes dicen que los dirigentes sindicales sí buscan su bienestar personal, frente a 1 (16.67%) que dice que a veces.

Tabla 68

Pregunta 4: ¿La Empresa Cumple con lo Estipulado en los Convenios Colectivos?

Percepción Sindical	Gerentes
No	0
Sí	5
A veces	1
Siempre	0
Total	6



Figura 62. ¿La empresa cumple con lo estipulado en los convenios colectivos?

Pregunta N.º 4, se puede ver que 5 (83.33%) gerentes dicen que la empresa sí cumple con lo estipulado en los Convenios Colectivos, frente a 1 (16.67%) que dice que a veces.

Tabla 69

Pregunta 5: El Tomar Represalia con Dirigentes ¿Favorece a la Empresa?

Percepción Sindical	Gerentes
No	0
Sí	5
A veces	1
Siempre	0
Total	6

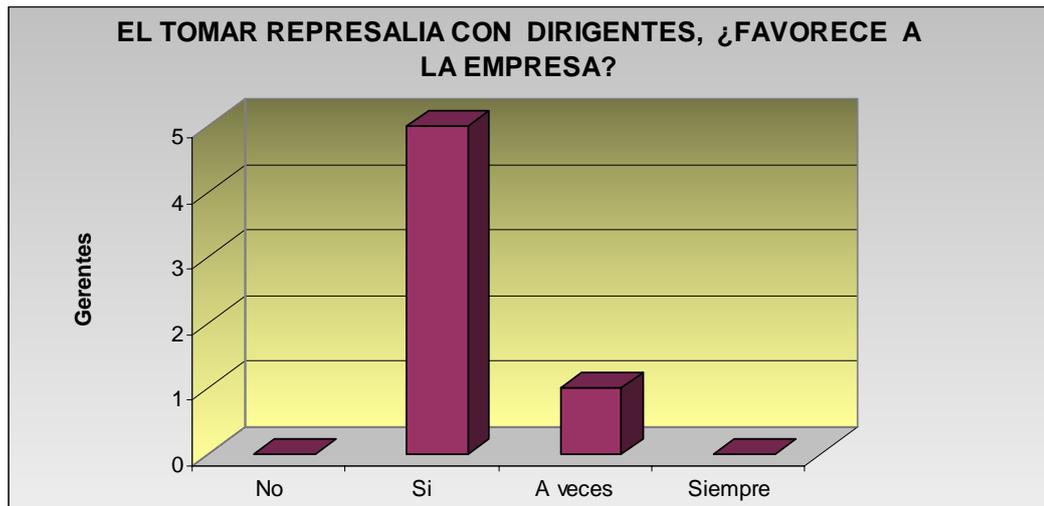


Figura 63. El tomar represalia con dirigentes ¿favorece a la empresa?

Pregunta N.º 5, se aprecia que 5 (83.33%) gerentes dicen que el tomar represalia con dirigentes sindicales sí favorece a la empresa, mientras que 1 (16.67%) dice que a veces.

Tabla 70

Pregunta 6: ¿Existe la Posibilidad de Despido Masivo por Estar Afiliado?

Percepción Sindical	Gerentes
No	4
Sí	1
A veces	1
Siempre	0
Total	6



Figura 64. ¿Existe la posibilidad de despido masivo por estar afiliado?

Pregunta N.º 6, se puede ver que 4 (66.67%) gerentes dicen que no existe la posibilidad de un despido masivo por estar afiliado, frente 1 (16.67%) que dice que sí y 1 (16.67%) gerente dice que a veces.

4.5 Segundo Nivel: Perfil Demográfico Descriptivo y Comparativo de la Muestra 1 (Alicorp) con la Muestra 2 (Cervecería San Juan – Backus)

En lo que se refiere a características generales de las muestras se tiene:

Tiempo de servicio, en Alicorp, se observa el 32.31% (84) de los trabajadores tienen entre 7 y 13 años de tiempo de servicio y en Cervecería San Juan - Backus solo se presentan un 6.71% (10) con ese tiempo de servicio, entre 14 y 20 años se tiene un 23.08% (60) en Alicorp y un 9.40% (14) en Cervecería San Juan - Backus, entre 0 y 6 años se tiene un 20.00% (52) de trabajadores de Alicorp en contraste con un 46.98% (70) de Cervecería San Juan – Backus. Así mismo, el 16.54% (43) de los trabajadores de Alicorp tienen entre 21 y 27 años de tiempo de servicio frente a un 24.83% (37) de Cervecería San Juan – Backus; finalmente, el 8.08% (21) de los trabajadores de Alicorp tienen entre 28 y 34 años

tiempo de servicio en comparación con el 12.08% (18) de los trabajadores de Cervecería San Juan - Backus (Ver Tabla 7 y Tabla 23).

Edad, el 27.31% (71) de los trabajadores de Alicorp tiene entre 27 y 35 años de edad frente a los 34.90% (52) de los de Cervecería San Juan - Backus, el 21.92% (57) tienen entre 54 y 62 años en Alicorp en contraste con los 14.09% (21) de los de Cervecería San Juan - Backus, el 21.15% (55) de trabajadores tienen entre 45 y 53 años de Edad en Alicorp frente al 29.53% (44) en Cervecería San Juan - Backus, el 15.77% (41) tienen su edad entre 36 y 44 años en Alicorp frente al 12.08% (18) en Cervecería San Juan - Backus; y, finalmente, el 13.85% (36) de los trabajadores de Alicorp oscila su edad entre 18 y 26 años frente al 9.40% (14) de Cervecería San Juan - Backus (Ver Tabla 8 y Tabla 24).

En estado civil, en Alicorp, se tiene que el 58.85% (153) de trabajadores es casado frente al 73.15% (109) de Cervecería San Juan - Backus, el 37.69% (98) es soltero en Alicorp frente al 21.8% (32) de Cervecería San Juan - Backus, el 3.46% (9) es viudo en Alicorp, mientras que el 5.37% (8) en Cervecería San Juan - Backus (Ver Tabla 9 y Tabla 25).

Nivel de instrucción, en Alicorp, se da que el 5.38% (14) es de nivel primaria frente al 4.03% (6) en Cervecería San Juan - Backus, el 49.62% (129) posee secundaria, en Alicorp, y el 28.86% (43) en Cervecería San Juan - Backus, el 23.85% (62) tiene nivel superior técnica, en Alicorp, frente al 42.28% (63) de Cervecería San Juan - Backus, finalmente, el 21.15% (55) tienen nivel universitario, en Alicorp, el 24.83% (37) en Cervecería San Juan - Backus (Ver Tabla 10 y Figura 4 (n1) y Tabla 26 y Figura 20 (n2)).

Sexo, en Alicorp, el 92.31% (240) son varones y en Cervecería Cervecería San Juan - Backus - Backus el 87.25% (130), el 7.69% (20) son mujeres en Alicorp y en Cervecería San Juan - Backus el 12.75% (19) (Ver Tabla 11 y Figura 5 de n1 y n2).

4.6 Tercer Nivel: Análisis y Discusión de las Variables de Estudio Referente a Trabajadores

El análisis y discusión de los resultados en cuanto a variables de estudio es de tipo cuantitativo. Se hizo contrastando, en primer lugar, los hallazgos en dicha investigación con los objetivos y la teoría que fundamenta dicho trabajo, así como con los trabajos realizados a nivel nacional e internacional.

En lo que respecta al nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de ambas empresas, observamos en general que en Alicorp el 58.85% (153) expresan tener un nivel de satisfacción bajo. En Cervecería San Juan – Backus, el 36.24% (54), dicen que el nivel es muy bajo y el 35.57% (53) expresan que es bajo (Ver Tabla 12 y Tabla 28).

Se concluye que ambas muestras señalan insatisfacción laboral respecto de su empresa. Estos resultados se ven corroborados con lo que sustenta la teoría y las investigaciones previas como la de Gruenfield (1992) que afirma que la satisfacción laboral está relacionada con varios factores como son el pago, seguridad en el empleo, participación y reconocimiento, posición profesional, y una supervisión adecuada confluyen a mejorar dicha satisfacción laboral, por otro lado, Blum (1970) en su estudio llega a la conclusión de que hay preferencia en la promoción y mejores salarios hacia los varones respecto de las mujeres, mientras

que Morse (1970) determina en su estudio que las mujeres muestran mayor nivel de satisfacción laboral frente a los varones.

En lo que concierne al nivel de condiciones de trabajo, en Alicorp, el 53.85% (140) de los trabajadores señala que las condiciones de trabajo son buenas, mientras que en Cervecería San Juan - Backus el 67.79% (101) expresa que es regular (Ver Tabla 13 y Tabla 29). En general, se puede deducir que las condiciones laborales en ambas muestras de estudio están en las categorías de regular y buena. La posición de los trabajadores de Alicorp se ve fundamentado por Robbins (1996) que indica que la satisfacción laboral es adecuada cuando las condiciones de trabajo son buenas, en controversia con los resultados de la empresa cervecera.

En lo que concierne al nivel de motivación laboral, se tiene, en Alicorp, el 75.38% (196) de trabajadores sostiene que son buenas, mientras que en Cervecería San Juan - Backus el 62.42% (93) dice que son regulares, estos son los porcentajes de mayor significancia (Ver Tabla 14 y Tabla 30). Según estos resultados, se puede concluir que para ambas muestras el nivel de motivación laboral, es regular y bueno, lo que responde al objetivo planteado. Igualmente, dicho resultado se ve fundamentado por la teoría que dice que la motivación laboral es importante, porque influye positivamente en un mejor rendimiento productivo dentro de la empresa (Estrada, 1998)

Respecto del ambiente laboral, en Alicorp, el 50.00% (130) asegura que es de nivel bueno y en Cervecería San Juan - Backus el 53.02% (79) dice que es bueno, estos porcentajes son los de mayor significancia. Según dichos resultados, se concluye que el ambiente laboral en ambas empresas es bueno (Ver Tabla 15 y

Tabla 31). Estos resultados verifican la postura de Gruenfield (1992), quien sostiene que la satisfacción laboral está relacionada con varios factores, uno de ellos es el ambiente laboral

En lo que se refiere a la relaciones personales, en Alicorp, el 70.38% (183) de trabajadores dice que son buenas, mientras que en Cervecería San Juan - Backus el 61.74% (92) dice que es regular, estos porcentajes son los de mayor significancia. En conclusión, las relaciones personales según los resultados obtenidos están en la categoría regular y buenas (Ver Tabla 16 y Tabla 32).

4.7 Cuarto Nivel: Análisis y Discusión de las Preguntas Referidas al Sindicalismo según la Percepción de los Trabajadores en Alicorp (n1) y Cervecería San Juan – Backus (n2)

En cuanto a la Pregunta N.º 1 ¿GOZA DE LIBERTAD SINDICAL EN SU CENTRO DE TRABAJO?

En Alicorp, el 52.31% (136) dice que no y en Cervecería San Juan - Backus el 67.11% (100) sostiene lo mismo. En conclusión, se aprecia que ambas muestras sostienen que no hay dicha libertad por ser los de mayor significancia (Ver Tabla 17 y Tabla 33).

Pregunta N.º 2 ¿EL ESTAR AFILIADO A UN SINDICATO AYUDA A LA PERMANENCIA DENTRO DE LA EMPRESA?

En Alicorp, el 47.69% (124) dice que sí y en Cervecería San Juan - Backus dicen lo mismo el 56.38% (84) trabajadores. En conclusión, ambas muestras dicen que sí ayuda a la permanencia en la empresa al estar afiliado al sindicato (Ver Tabla 18 y Tabla 34).

Pregunta N.º 3 ¿EL SINDICATO SE PREOCUPA REALMENTE POR SU BIENESTAR PERSONAL?

En Alicorp, se tiene que el 56.54% (147) sostienen que sí, mientras que en Cervecería San Juan - Backus el 55.03% (82) manifiesta que no. Se concluye que las muestras tienen posiciones opuestas (Ver Tablas 19 y Tabla 35).

Pregunta N.º 4 ¿LA EMPRESA CUMPLE CON LO ESTIPULADO EN LOS CONVENIOS COLECTIVOS?

En Alicorp, el 38.85% (101) dicen que A VECES cumplen, mientras que en Cervecería San Juan - Backus el 65.10% (97) expresan que sí. En conclusión, de ambas muestras podemos mencionar que en Alicorp A VECES cumplen con lo estipulado en los Convenios Colectivos y en Cervecería San Juan – Backus sí cumplen (Ver Tabla 20 y Tabla 36).

Pregunta N.º 5 ¿LA EMPRESA TOMA REPRESALIA CON LOS DIRIGENTES SINDICALES?

En Alicorp, el 41.54% (108) dicen que sí, así mismo en Cervecería San Juan Backus el 40.94% (61) expresa lo mismo. Se concluye que ambas muestras sostienen que las empresas sí toman represalias con los dirigentes sindicales (Ver Tabla 21 y Tabla 37).

Pregunta N.º 6 ¿EXISTE LA POSIBILIDAD DE SER DESPEDIDO POR ESTAR AFILIADO?

En Alicorp, el 53.08% (138) de los trabajadores dicen que no existe posibilidad de despido y en Cervecería San Juan - Backus el 42.28% (63) manifiesta lo mismo; sin embargo, en esta misma muestra, se puede observar que un 41.61% (62) expresan que sí y además un 2.68% (4) manifiesta que SIEMPRE.

por lo tanto, se puede inferir que el 44.29% (62 + 4) sostienen que sí existe posibilidad de despido (Ver Tabla 22 y Tabla 38).

4.8 Quinto Nivel: Perfil Demográfico Descriptivo y Comparativo entre las Muestras de Estudio Referido a los Gerentes

Muestra 3 Gerentes – Alicorp y Muestra 4 Gerentes – Cervecería San Juan – Backus

Tiempo de servicio, en Alicorp se tiene que el 50% (3) de gerentes tiene entre 7 y 13 años de tiempo de servicio, y en Cervecería San Juan - Backus se observa el mismo porcentaje 50% (3) de los gerentes con el mismo tiempo de servicio (Ver Tabla 39 y Tabla 55).

Edad, en Alicorp el 50% (3) de gerentes tiene entre 35 y 44 años de edad, mientras que en Cervecería San Juan - Backus el 50% (3) de Gerentes tiene entre 25 y 34 años de edad. Se concluye entonces que los de Cervecería San Juan - Backus son más jóvenes (Ver Tabla 40 y Tabla 56).

Estado civil, en Alicorp, se tiene que el 66.67% (4) de gerentes son casados, mientras que en Cervecería San Juan – Backus el 50% (3) son casados coincidiendo porcentualmente con los solteros (Ver Tabla 41 y Tabla 57).

Nivel de instrucción, en Alicorp el 66.67% (4) presentan formación superior universitaria, mientras que en Cervecería San Juan - Backus se puede apreciar que el 83.33% (5) tiene formación superior técnica. Se puede concluir, que de las dos muestras de estudio los gerentes de Alicorp cuentan con mayor grado de formación académica (Ver Tabla 42 y Tabla 58).

Sexo, en Alicorp el 66.67% (4) son varones y en Cervecería San Juan - Backus el 83.33% (5) son varones. Se puede concluir que dentro de los gerentes predomina el sexo masculino en ambas empresas (Ver Tabla 43 y Tabla 59).

4.9 Sexto Nivel: Análisis, Discusión y Comparación de Resultados en Gerentes (n3 y n4) respecto de las variables de estudio

En cuanto al nivel de satisfacción laboral, se tiene que el 50% (3) de los gerentes de Alicorp dicen que es alto y en Cervecería San Juan - Backus el 66.67% (4) manifiesta lo mismo. Como se puede apreciar, ambas muestras coinciden en considerar que el nivel de satisfacción laboral en sus empresas es alto, lo que puede ser explicado, ya que ellos son gerentes. Estos resultados no coinciden con las afirmaciones de los trabajadores (Ver Tabla 44 y Tabla 60).

Condiciones de trabajo, el 66.67% (4) de los gerentes de Alicorp sostienen que las condiciones de trabajo son buenas y el mismo porcentaje de gerentes en Cervecería San Juan - Backus manifiesta lo mismo. Se concluye, por lo tanto, que los Gerentes de ambas muestras sostienen que existen buenas condiciones de trabajo, lo que es favorable dentro de la empresa para su crecimiento (Ver Tabla 45 y Tabla 61).

Motivación laboral, el 66.67% (4) de los gerentes de Alicorp como de Cervecería San Juan - Backus coinciden en su apreciación respecto de la motivación laboral catalogándola como buena. Este factor también es de suma importancia dentro de una empresa, lo que confirma la teoría de Estrada (1998). (Ver Tabla 46 y Tabla 62).

Ambiente laboral, el 50% (3) de los gerentes de Alicorp y el 66.67% (4) de Cervecería San Juan - Backus sostienen que el ambiente laboral está en la

categoría de bueno. Este resultado es conveniente para las empresas, ya que sus trabajadores tendrán mayor rendimiento en la producción de su área (Ver Tabla 47 y Tabla 63).

Relaciones personales, el 66.67% (4) de los gerentes de Alicorp sostienen que las relaciones personales dentro de la empresa son buenas y en Cervecería San Juan - Backus el 83.33% (5) dicen lo mismo. Factor de suma importancia para la buena marcha de una empresa, lo que se corrobora con lo expresado por los trabajadores de Alicorp (Ver Tabla 48 y Tabla 64).

4.10 Séptimo Nivel: Análisis y Discusión de las Preguntas Referidas al Sindicalismo según la Percepción de Gerentes en Alicorp (n3) y Cervecería San Juan -Backus (n4)

En lo referente a la Pregunta N.º 1 ¿GOZAN LOS TRABAJADORES DE SU EMPRESA MOMENTOS DE DISTRACCIÓN?

Los gerentes de Alicorp en un 50% (3) sostienen que los trabajadores SÍ gozan de momentos de distracción y en Cervecería San Juan - Backus el 83.33% (5) dice lo mismo. Siendo estos porcentajes los más significativos en ambas muestras y que constituye un factor que contribuye al logro de un mejor clima laboral (Ver Tabla 49 y Tabla 65).

Pregunta N.º 2 EL ESTAR AFILIADO, ¿PERJUDICA A LA EMPRESA?

El 66.67% (4) de los Gerentes de Alicorp y el 50% (3) de Cervecería San Juan - Backus sostienen que SÍ es perjudicial para la empresa el estar afiliado. Estos porcentajes son los más significativos. Según lo expuesto, se concluye que en ambas muestras sostienen que el estar afiliado SÍ perjudica a la empresa (Ver Tabla 50 y Tabla 66).

Pregunta N.º 3 ¿LOS DIRIGENTES SINDICALES BUSCAN SOLO SU BIENESTAR PERSONAL?

En Alicorp, el 66.67% (4) de los gerentes manifiesta que los dirigentes sindicales no solo buscan su bienestar personal, mientras que en Cervecería San Juan - Backus el 83.33% (5) sostiene que sí buscan su bienestar personal. Por lo expuesto, se puede concluir que existe contradicción en ambas muestras (Ver Tabla 51 y Tabla 67).

Pregunta N.º 4 ¿LA EMPRESA CUMPLE CON LO ESTIPULADO EN LOS CONVENIOS COLECTIVOS?

En Alicorp como en Cervecería San Juan – Backus, el 83.33% (5) de los gerentes dicen que la empresa sí cumple con lo estipulado en los Convenios Colectivos, lo cual es favorable para los trabajadores (Ver Tabla 52 y Tabla 68).

Pregunta N.º 5 ¿EL TOMAR REPRESALIA CON DIRIGENTES, FAVORECE A LA EMPRESA?

El 83.33% (5) de los gerentes de Alicorp dicen que no favorece a la empresa el tomar represalia con los dirigentes, en contraste con lo que indican en Cervecería San Juan - Backus en donde manifiestan que sí en un porcentaje igual al anterior. Esto significa que las muestras tienen opiniones encontradas, lo cual hace notar que existen políticas de manejo administrativo diferenciadas (Ver Tabla 53 y Tabla 69).

Pregunta N.º 6 ¿EXISTE LA POSIBILIDAD DE DESPIDO MASIVO POR ESTAR AFILIADO?

El 66.67% (4) de los gerentes tanto de Alicorp como de Cervecería San Juan - Backus afirman que no existe dicha posibilidad. Esto puede ser justificado dada su situación de pertenecer al personal de confianza (Ver Tabla 54 y Tabla 70).



CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En la presente investigación, se llega a las siguientes conclusiones sobre las implicancias del sindicalismo en las empresas de Alicorp como de Cervecería San Juan –Backus respecto de la Percepción y sentir de los trabajadores:

1. El Nivel de Satisfacción Laboral en Alicorp es bajo, mientras que en Cervecería San Juan – Backus presenta las categorías de bajo y muy bajo, esto podría deberse a temas salariales, seguridad en el trabajo, participación, reconocimiento personal, posición profesional y supervisión, factores específicos que inciden en la Satisfacción Laboral.
2. Las condiciones de trabajo en Alicorp resultan en las categorías regular y buena, mientras que en Cervecería San Juan – Backus son regulares, lo cual se puede deber a factores relacionados con la triple dimensión (física, mental y social) sostenida por la OMS.
3. La motivación laboral en Alicorp se ubica en la categoría de buena, mientras que en Cervecería San Juan – Backus es regular, en este último caso el resultado podría deberse a temas de participación y reconocimiento personal, asícomo también a la posición profesional.
4. El ambiente laboral se encuentra en las categorías de regular y bueno en ambas muestras de estudio. Esto podría deberse a la percepción de los trabajadores respecto de la actitud de sus jefes / gerentes.
5. Las relaciones personales en Alicorp son buenas, mientras que en Cervecería San Juan – Backus son regulares, para el caso de la empresa

cervecera el resultado se podría deber a que el concepto de Gestión Humana no se encuentra bien desarrollado.

6. El estudio señala que en ambas empresas no se goza de Libertad Sindical, por lo que puede inferir que las empresas materia de este estudio no están respetando el Art. 28 de la Ley Laboral 25593.

7. Los trabajadores en este estudio sostienen que el estar afiliados al sindicato, favorecería su permanencia dentro de la empresa, por lo que se podría indicar que existe temor dentro de los trabajadores por su estabilidad laboral.

8. En Alicorp el 56.54% de los trabajadores sostienen que los dirigentes sindicales sí se preocupan por su bienestar personal, mientras que el 55.03% de Cervecería San Juan – Backus indican que no. Para el primer caso, se podría señalar que el sindicato cumple con uno de los objetivos básicos, que es el de preocuparse por el bienestar personal de los trabajadores, mientras que para el segundo caso se podría inferir lo contrario.

9. En Alicorp, el 38.85% manifiesta que A VECES se respetan los Convenios Colectivos, frente al 65.10% de Cervecería San Juan – Backus que señalan que sí, con lo que se podría indicar que el incumplimiento de los Convenios Colectivos es un factor de huelga en las empresas y, por ende, de incremento de horas hombre perdidas con la consecuente afectación de la productividad.

10. En Alicorp, el 53.08% sostiene que no existe posibilidad de despido por estar afiliado, mientras que en Cervecería San Juan – Backus el 44.30% manifiesta que la posibilidad de despido existe (Sí y Siempre), por lo que se podría señalar que en Cervecería San Juan – Backus la Ley Laboral 25593 no está siendo cumplida en su totalidad.

11. Los gerentes de Alicorp en un 66.67% opinan que los dirigentes sindicales No solo buscan su bienestar personal, mientras que los gerentes de Cervecería San Juan – Backus en un 83.33% manifiestan que sí, por lo que se podría inferir que para el nivel directivo de la empresa cervecera el sindicato no está en un buen concepto.

12. Los gerentes de Alicorp en un 83.33% mencionan que el tomar represalias con los dirigentes sindicales no favorece a la empresa, en contraste con lo que se presenta en Cervecería San Juan – Backus en donde el 83.33% indican que sí favorece a la empresa, por lo que se podría decir que lo expresado por los gerentes de la empresa cervecera va contra la Ley Laboral 25593, además de que impactaría de manera muy negativa a su imagen en caso de hacerlas efectivas.

13. Los gerentes de Alicorp en un 66.67% indican que el estar afiliado al sindicato sí perjudica a la empresa y en Cervecería San Juan – Backus un 50% manifiesta lo mismo, por lo que se podría inferir que el sentir de los gerentes es adverso a la existencia del sindicalismo en sus empresas, lo que se puede entender, ya que ellos forman parte del personal de confianza de las empresas.

5.2 Recomendaciones

Vistos los resultados, se puede sugerir lo siguiente a las Empresas Alicorp y Cervecería San Juan - Backus:

1. Realizar una evaluación integral de mayor profundidad del clima organizacional para determinar factores que inciden en la insatisfacción laboral expresada por los trabajadores de las empresas materia de estudio, con la

finalidad de identificar oportunidades de mejora que contribuyan a la productividad.

2. Revisión periódica de la política de remuneraciones a fin de mitigar la insatisfacción laboral existente.
3. Realizar Coaching personal a las jefaturas, a fin de lograr un mejor manejo con el personal obrero, dando énfasis en los factores de credibilidad, respeto e imparcialidad.
4. Desarrollar en las jefaturas el concepto de Gestión Humana, a fin de mejorar las buenas prácticas laborales generando confianza en el personal.
5. Capacitación a las jefaturas en el cumplimiento de las leyes laborales ante la nueva tendencia laboral.
6. La Gerencia de Recursos Humanos debería de cumplir con su papel de facilitador e intermediario en las buenas prácticas de las relaciones laborales.
7. Implementación de un Comité Permanente Paritario con representantes de los trabajadores, a fin de proponer conjuntamente iniciativas de solución de problemas en aspectos vinculados con las relaciones laborales.
8. Evaluar la participación en la certificación de buenas prácticas laborales impulsada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo con miras a la Certificación de la Norma Social Accountability (SA 8000), la cual es mundialmente reconocida por promover prácticas laborales socialmente aceptables que aportan beneficios a toda la cadena productiva.
9. Proponer que se replique la investigación en otras empresas del país del mismo rubro con la finalidad de observar si se mantienen los mismos comportamientos de los trabajadores y de Gerentes.

REFERENCIAS

- Abreu, L. (2008). *Incidencia actitudinal en la gestión de producción*. Recuperado 12 de julio de 2009. de http://www.degerencia.com/articulo/incidencia_actitudinal_en_la_gestion_de_produccion
- Arana, W. (1997). *Liderazgo, Motivación y productividad*. Recuperado el 06 de marzo de 2006, de <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm>
- Barbosa, A., Kjeld, J. & Barbosa, M. (2005). *Desigualdades norte/sul en geopolítica do desenvolvimento: As Negociações do nama e os Ompactos sobre a América Latina e o Brasil*. San Pablo: Mimeo.
- Bender, A., Sloane, J. (1998). *Job satisfaction, trade unions and exit-voice revisited.*, *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 22-40.
- Canal, F. & Rodríguez, C. (2004). *Collective bargaining and within-firm wage dispersion in Spain*", *British Journal of Industrial Relations*. 42, 481-506.
- Central Única de los Trabajadores (CUT). (1998). *Textos para debate internacional: Ação Sindical e Empresas Multinacionais.*, San Pablo: Bangraf.
- Cervecería San Juan – Backus. (2008). Boletín informativo *Trabajando juntos* 14, 10-11.
- Chesnais, F. (1996). *A Mundialização do Capital*. San Pablo: Xamã.
- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Clark, A. & Oswald, A. (1996). *Satisfaction and comparison income*. *Journal. of public Economics*, 61(3), 359-381.

- Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres CIOSL (2001). *Una guía sindical sobre la mundialización*. Bruselas: Bangraf.
- D'Elia, G. (1979). *The Determinants of Job Satisfaction Among Beginning Librarians*. *Library Quarterly*. 49 (3), 283-302.
- Dombois & Pries (1993). *Trabajo y trabajadores en el cambio social en América Latina*. Venezuela: Nueva Sociedad.
- Estrada, M. (1998). *Motivación del trabajo*. México D.F: Mac Graw-Hill.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Recuperado el 15 de julio de 2009, de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Hampton, D. (1989). *Administración*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R, Fernández C & Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R, Fernández C & Baptista, P. (2007). *Metodología de las huelgas convocadas*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Kjeld, J. (2002). *¿Cómo puede enfrentar el sindicalismo a las empresas multinacionales*. Uruguay: Friedrich Ebert Stiftung.
- Koontz, H. & Heinz W. (1988). *Administración, una perspectiva Global*. Mexico D.F: Mc Graw-Hill.
- Lync., P. y Verdin, A. (1983). *Job Satisfaction in libraries relationships of the*

work itself, age, sex, occupation, group, tenure, supervisory level, career commitment and library departament. Library Quarterly. 53 (4) 434-447.

Locke, E. (1984). *Job Satisfaction*. Chichester: Wiley.

Ministerio de Trabajo y Promoción Social. (2001). *Hacia una Interpretación del empleo en el Perú*. Programa de Estadísticas y Estudios Laborales.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2008), *Huelgas en el Perú*. Recuperado el 2 marzo del 2008, de <http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/huelgas2008>.

OIT (2004). *Trabajo decente*. Ginebra: Oficina Regional para América Latina y El Caribe.

Régimen Laboral Peruano.(2004). *Derecho colectivo del trabajo*. Lima: Legis Perú.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México D.F: Prentice Hall.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México D.F: Prentice Hall

Rodríguez, G. & Prieto, L. (2004). *Efecto de la afiliación sindical sobre la satisfacción laboral de los trabajadores*. Oviedo, Universidad de Oviedo.

Umaña, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José: EUNED

Wahba, S. (1995). *Job Satisfaction of Librarians: a comparison between men and women*. 45-51.

Weinert, B. (1987). *Manual de psicología de la organización*. Barcelona: Herder.

APÉNDICE A: DATA DE LOS TRABAJADORES ALICORP

T. de Serv.	Edad	Est. Civil	Sexo	N. Instruc	N.de Sat.	C. Trab	Mot.Lab.	Amb.Lab.	RRPP	P1	P2	P3	P4	P5	P6
7	30	2	1	1	18	17	11	4	6	20	15	14	12	14	18
3	34	2	2	1	16	11	10	4	6	20	14	16	12	12	15
6	28	2	1	2	12	15	13	6	5	21	15	17	14	18	10
5	31	2	1	3	23	18	14	7	5	23	14	15	15	14	23
2	26	2	1	4	25	21	15	10	4	21	12	12	17	12	14
2	35	2	1	0	20	20	28	9	4	12	12	17	17	15	10
10	26	2	1	0	28	28	22	9	9	14	10	18	18	12	12
0	24	2	1	0	35	19	23	8	8	25	12	14	14	23	15
7	41	2	1	1	36	18	26	8	7	25	14	12	12	14	23
6	43	2	1	1	39	18	35	9	7	23	15	15	15	10	15
12	53	1	1	1	30	19	36	10	8	21	17	12	12	12	12
10	36	1	1	2	39	18	36	12	12	14	17	23	23	15	23
5	19	2	1	2	44	16	35	15	12	15	18	14	14	23	14
3	23	2	1	3	40	20	38	14	14	14	14	10	10	17	10
4	39	1	1	3	42	18	39	14	14	17	12	12	12	18	12
5	35	1	2	3	45	17	23	15	15	12	15	15	15	14	15
6	36	2	2	2	42	18	34	9	9	15	12	23	23	12	23
6	21	2	1	1	42	19	35	14	14	14	23		20	15	17
6	23	1	1	1	41	18	33	8	8	15	14	10	18	12	18
14	19	1	1	0	43	20	30	9	9	12	10	12	17	23	14
8	18	1	1	1	45	20	35	10	10	10	12	14	16	14	12
9	19	2	2	2	44	20	36	10	10	10	15	15	15	10	15
8	24	2	2	2	46	21	34	10	10	12	23	17	14	12	12
4	22	2	1	2	45	20	32	11	11	12	20	17	12	15	14
12	21	2	1	2	45	20	33	12	12	14	20	18	10	23	10
13	20	3	1	0	42	14	30	15	15	15	23	14	9	15	12
15	22	3	1	3	38	18	23	17	17	12	20	12	9	12	15
18	31	1	1	3	39	21	25	12	14	10	22	15	14	23	23
12	32	1	1	4	45	20	28	10	12	10	12	12	15	14	15
13	35	1	1	4	44	15	29	13	12	9	13	23	13	10	12
10	36	1	1	4	45	19	25	15	14	5	14	14	12	12	23
12	39	2	1	0	46	18	23	14	14	9	18	10	14	15	14
12	38	2	1	3	48	18	32	14	15	9	15	12	15	23	10
10	35	2	2	3	47	19	32	15	9	12	12	15	17	17	12
5	34	2	2	3	47	18	33	9	14	15	12	23	18	18	15

6	36	2	1	1	44	16	30	14	8	14	14	17	12	14	23
10	30	2	1	2	45	20	39	8	9	15	20	17	12	12	17
15	32	2	1	2	47	18	25	9	10	12	20	18	10	15	18
20	30	2	1	2	48	17	26	10	10	12	23	14	10	12	14
13	32	2	1	3	45	18	24	10	10	9	20	12	9	23	12
15	31	2	1	3	25	19	28	10	11	9	22	15	10	14	15
16	30	3	1	2	25	18	29	11	12	9	12	12	10	10	12
17	32	1	1	3	28	20	28	12	15	9	13	23	12	12	14
10	32	1	1	2	29	20	24	15	17	10	14	14	10	15	10
15	33	1	1	2	26	20	26	17	14	10	18	10	9	23	12
6	36	2	1	2	23	21	23	12	12	12	15	12	9	15	15
9	35	2	2	4	35	20	36	10	12	12	12	15	14	12	23
10	34	2	2	4	36	20	35	13	14	12	12	23	15	23	15
8	36	2	1	4	38	20	36	15	14	9	14	14	13	14	12
8	33	3	1	4	36	15	32	9	15	12	20	10	12	10	23
9	34	1	1	3	35	19	36	14	9	15	20	12	14	12	14
10	35	2	1	3	34	18	35	8	14	14	23	15	15	15	10
11	35	4	1	3	36	18	38	9	8	15	20	23	17	23	12
11	33	4	1	1	39	19	26	10	9	12	22	17	18	17	15
11	32	4	1	2	38	18	24	10	10	12	12	17	12	18	23
12	31	4	1	2	32	16	28	10	10	9	13	18	12	14	17
13	30	3	1	2	23	20	29	11	10	9	14	14	10	12	18
10	26	3	1	3	26	18	28	12	11	9	18	12	10	15	14
14	25	3	1	3	23	17	24	15	12	9	15	15	9	12	12
12	23	1	2	2	25	18	26	17	15	10	12	12	10	23	15
10	24	2	2	3	24	19	23	12	17	10	12	23	10	14	12
9	29	2	1	2	27	18	36	10	14	12	14	14	12	10	14
8	23	2	1	2	25	20	35	13	10	12	20	10	10	12	10
9	27	3	1	2	23	20	36	10	11	12	20	12	9	15	12
8	26	3	1	2	35	20	32	10	12	9	23	15	9	23	15
8	35	2	2	2	36	21	36	10	15	12	20	23	14	15	23
8	34	3	1	4	38	20	35	11	17	15	22	14	15	12	15
7	38	2	1	4	36	20	38	12	14	14	12	10	13	23	12
10	39	2	1	4	35	14	32	15	12	15	13	12	12	14	23
12	32	2	1	4	34	18	36	17	12	12	14	15	14	10	14
12	31	2	1	3	36	21	35	12	14	12	18	23	15	12	10
12	32	4	1	3	39	20	38	10	14	9	15	17	17	15	12
12	30	4	1	3	38	15	26	13	15	9	12	17	18	23	15
13	33	4	1	1	32	19	24	15	9	9	12	18	12	17	23
14	32	4	1	2	23	18	28	9	14	9	14	14	12	18	17
20	30	3	1	2	26	18	29	14	8	10	20	12	10	14	18
24	36	3	1	2	23	19	28	8	9	10	20	15	10	12	14
20	38	3	2	3	25	18	24	9	10	12	23	12	9	15	12

14	39	1	2	3	24	18	26	10	10	12	20	23	10	12	15
15	31	2	1	2	27	19	23	10	10	12	22	14	10	23	12
8	31	2	1	3	25	18	36	10	11	9	12	10	12	14	14
5	32	2	1	2	38	16	35	11	12	12	13	12	10	10	10
6	32	3	1	2	32	20	36	12	15	15	14	15	9	12	12
4	3	3	2	2	23	18	32	15	17	14	18	23	9	15	15
2	1	2	1	2	26	17	36	17	14	15	15	14	14	23	23
8	30	3	1	2	23	18	35	12	10	12	12	10	15	15	15
12	9	2	1	4	25	19	38	10	11	12	12	12	13	12	12
10	7	2	1	4	24	18	32	13	12	9	14	15	12	23	23
9	7	2	1	4	27	20	36	10	15	9	20	23	14	14	14
12	8	2	1	4	25	20	35	10	17	9	20	17	15	10	10
15	8	2	1	3	23	20	38	10	14	9	23	17	17	12	12
14	9	2	1	3	35	21	26	11	12	10	20	18	18	15	15
13	9	4	1	3	36	20	24	12	12	10	22	14	12	23	23
12	4	4	2	1	38	20	28	15	14	12	12	12	12	17	17
21	4	4	2	2	36	14	29	17	14	12	13	15	10	18	18
23	4	4	1	2	35	18	28	12	15	12	14	12	10	14	14
26	14	3	1	2	34	21	24	10	9	9	18	23	9	12	12
25	12	3	1	3	36	20	26	13	14	12	15	14	10	15	15
12	10	3	1	3	39	15	23	15	8	15	12	10	10	12	12
18	12	1	2	2	38	19	36	9	9	14	12	12	12	23	14
17	13	2	1	3	32	18	35	14	10	15	14	15	10	14	10
12	14	2	1	2	23	18	36	8	10	12	20	23	9	10	12
13	15	2	2	2	26	19	32	9	10	12	20	14	9	12	15
5	15	3	1	2	23	18	36	10	11	9	23	10	14	15	23
8	14	3	1	2	25	18	35	10	12	9	20	12	15	23	15
9	21	2	1	2	24	19	38	10	15	9	22	15	13	15	12
8	1	3	1	2	27	18	32	11	17	9	12	23	12	12	23
7	32	2	1	4	25	16	36	12	14	10	13	17	14	23	14
12	31	2	1	4	36	20	35	15	10	10	14	17	15	14	10
10	30	2	1	4	38	18	38	17	11	12	18	18	17	10	12
10	26	4	1	4	36	17	26	12	12	12	15	14	18	12	15
12	25	4	1	3	35	18	24	10	15	12	12	12	12	15	23
11	23	4	2	3	34	19	28	13	17	9	12	15	12	23	17
12	24	3	2	3	36	18	29	10	14	12	14	12	10	17	18
12	29	3	1	1	39	20	28	10	12	15	20	23	10	18	14
10	23	3	1	2	38	20	24	10	12	14	20	14	9	14	12
15	27	1	1	2	32	20	26	11	14	15	23	10	10	12	15
10	26	2	1	2	23	21	23	12	14	12	20	12	10	15	12
14	35	2	2	3	26	20	36	15	15	12	22	15	12	12	14
12	34	2	1	3	23	20	35	17	9	9	12	23	10	23	10
12	38	3	1	2	25	14	36	12	14	9	13	14	9	14	12

18	39	3	1	3	24	18	32	10	8	9	14	10	9	10	15
19	32	2	1	2	27	21	36	13	9	9	18	12	14	12	23
12	31	3	1	2	25	20	35	15	10	10	15	15	15	15	15
13	32	2	1	2	36	15	38	9	10	10	12	23	13	23	12
14	30	2	1	4	38	19	32	14	10	12	12	17	12	15	23
15	33	2	1	4	36	18	36	8	11	12	14	17	14	12	14
14	32	4	2	4	35	18	35	9	12	12	20	18	15	23	10
12	30	4	2	4	34	19	38	10	15	9	20	14	17	14	12
13	36	4	1	3	36	16	26	10	17	12	23	12	18	10	15
14	38	3	1	3	39	20	24	10	14	15	20	15	12	12	23
15	39	3	1	3	38	18	28	11	17	14	22	12	12	15	17
15	31	3	1	1	32	17	29	12	14	15	12	23	10	23	18
6	31	1	1	2	23	18	28	15	10	12	13	14	10	17	14
9	32	2	1	2	26	19	24	17	11	12	14	10	9	18	12
10	32	2	1	2	23	18	26	12	12	9	18	12	10	14	15
8	23	2	1	3	25	20	23	10	15	9	15	15	10	12	12
8	12	3	1	3	24	20	36	13	17	9	12	23	12	15	14
9	30	3	2	2	27	20	35	10	14	9	12	14	10	12	10
10	32	2	2	3	25	21	36	10	12	10	14	10	9	23	12
11	31	3	1	2	36	20	32	10	12	10	20	12	9	14	15
11	30	2	1	2	38	20	36	11	14	12	20	15	14	10	23
11	36	2	1	2	36	14	35	12	14	12	23	23	15	12	15
12	39	2	1	3	35	18	38	15	15	12	20	17	13	15	12
13	21	4	2	3	34	21	23	17	9	9	22	17	12	23	23
10	31	4	2	2	36	20	25	12	14	12	12	18	14	15	14
14	32	4	2	3	39	15	24	10	8	15	13	14	15	12	10
12	31	3	2	2	38	19	23	13	9	14	14	12	17	23	12
10	30	3	2	2	32	18	31	15	10	15	18	15	18	14	15
9	26	3	2	2	23	18	32	9	10	12	15	12	12	10	23
8	25	1	2	4	26	19	30	14	10	12	12	23	12	12	17
9	23	2	2	4	23	19	36	8	11	9	12	14	10	15	18
8	24	2	2	4	25	18	32	9	12	9	14	10	10	23	14
8	29	2	2	4	24	18	30	10	15	9	20	12	9	17	12
8	24	3	2	3	27	19	35	10	17	9	20	15	10	18	15
7	27	3	2	3	25	16	36	10	14	10	23	23	10	14	12
10	26	2	2	3	27	20	32	11	17	10	20	10	12	12	14
12	35	3	2	1	25	18	36	12	14	12	22	12	10	15	10
12	34	2	2	2	36	17	35	15	10	12	12	15	9	12	12
12	38	2	2	2	38	18	38	17	11	12	13	23	9	23	15
12	39	2	2	2	36	19	23	12	12	9	14	14	14	14	23
13	32	2	2	3	35	18	25	10	15	12	18	10	15	10	15
35	26	3	2	3	34	20	24	13	17	15	15	12	13	12	12
34	35	2	2	2	36	20	23	10	14	14	12	15	12	15	23

38	34	2	2	3	39	20	31	10	12	15	12	23	14	23	14
39	38	2	2	2	38	21	32	10	12	12	14	17	15	15	10
32	39	4	2	2	32	20	30	11	14	12	20	17	17	12	12
31	32	4	2	2	23	20	36	12	14	9	20	18	18	23	15
32	39	4	2	3	26	14	32	15	15	9	23	14	12	14	23
30	32	3	2	3	23	18	30	17	9	9	20	12	12	10	17
8	39	3	2	2	25	21	35	12	14	9	22	15	10	12	18
9	31	3	2	3	24	20	36	10	8	10	12	12	10	15	14
8	31	1	2	2	27	15	32	13	9	10	13	23	9	23	12
8	32	2	2	2	25	19	36	15	10	12	14	14	10	17	15
8	32	2	2	2	27	18	35	9	10	12	18	10	10	18	12
7	27	2	2	3	25	18	38	14	10	12	15	12	12	14	14
10	26	3	2	3	27	19	23	8	11	9	12	15	10	12	10
12	35	3	2	2	25	18	25	9	12	12	12	23	9	15	12
12	34	2	2	3	36	19	24	10	15	15	14	10	9	12	15
12	38	3	2	2	38	19	23	10	17	14	20	12	14	23	23
12	39	2	2	2	36	18	31	10	14	15	20	15	15	14	15
13	32	2	2	2	35	18	32	11	17	12	23	23	13	10	12
35	31	2	2	4	34	19	30	12	14	12	20	14	12	12	23
34	32	3	2	4	36	16	36	15	10	9	22	10	14	15	14
38	30	2	2	4	39	20	32	17	11	9	12	12	15	23	10
39	33	2	2	4	38	18	30	12	12	9	13	15	17	15	12
32	32	2	2	3	32	17	31	10	15	9	14	23	18	12	15
31	30	2	2	3	23	18	32	13	17	10	18	17	12	23	23
32	36	3	2	3	26	19	30	10	14	10	15	17	12	14	17
30	38	2	2	1	23	18	36	10	12	12	12	18	10	10	18
10	39	2	2	2	25	20	32	10	12	12	12	14	10	12	14
12	31	2	2	2	24	20	30	11	14	12	14	12	9	15	12
12	31	4	2	2	27	20	35	12	14	9	20	15	10	23	15
12	32	4	2	3	25	21	36	15	15	12	20	12	10	17	12
12	32	4	2	3	27	20	32	17	9	15	23	23	12	18	14
13	33	3	2	2	25	20	36	12	14	14	20	14	10	14	10
35	32	3	2	2	27	14	35	10	8	15	22	10	9	12	12
34	30	3	2	4	25	18	38	13	9	12	12	12	9	15	15
38	36	1	2	4	36	21	23	15	10	12	13	15	14	12	23
39	38	2	2	4	38	20	25	9	10	9	14	23	15	23	15
32	39	2	2	4	36	15	24	14	10	9	18	10	13	14	12
31	31	2	2	3	35	19	23	8	11	9	15	12	12	10	23
32	31	3	2	3	34	18	31	9	12	9	12	15	14	12	14
30	32	3	2	3	36	18	32	10	15	10	12	23	15	15	10
38	32	2	2	1	39	19	30	10	17	10	14	14	17	23	12
39	33	3	2	2	38	18	36	10	14	12	20	10	18	15	15
32	32	2	2	2	32	18	32	11	17	12	20	12	12	12	23

31	30	2	1	2	23	19	30	12	14	12	23	15	12	23	17
32	36	2	1	3	26	16	30	15	10	9	20	23	10	14	18
30	38	2	1	3	23	20	36	17	11	12	22	17	10	10	14
10	39	2	1	2	25	18	32	12	12	15	12	17	9	12	12
12	31	3	1	2	24	17	30	10	15	14	13	18	10	15	15
12	31	2	2	4	27	18	35	13	17	15	14	14	10	23	12
12	32	2	2	4	25	19	36	10	14	12	18	12	12	17	14
12	32	2	1	4	24	18	32	10	12	12	15	15	10	18	10
13	33	4	1	4	27	20	36	10	12	9	12	12	9	14	12
35	32	4	1	3	25	20	35	11	14	9	12	23	9	12	15
32	30	4	1	3	27	20	38	12	14	9	14	14	14	15	23
30	36	3	2	3	25	21	23	15	15	9	20	10	15	12	15
10	38	3	1	1	27	20	25	17	9	10	20	12	13	23	12
12	39	3	1	2	25	20	24	12	14	10	23	15	12	14	23
12	31	1	2	2	36	14	23	10	8	12	20	23	14	10	14
12	31	2	1	2	38	18	31	13	9	12	22	10	15	12	10
12	32	2	1	3	36	21	32	15	10	12	12	12	17	15	12
13	32	2	1	3	35	20	30	9	10	9	13	15	18	23	15
35	32	3	1	2	34	15	36	14	10	12	14	23	12	15	23
12	33	3	1	2	36	19	32	8	11	15	18	14	12	12	17
13	32	2	2	4	39	18	30	9	12	14	15	10	10	23	18
35	30	3	2	4	38	18	36	10	15	15	12	12	10	14	14
32	36	2	1	4	32	19	32	10	17	12	12	15	9	10	12
30	38	2	1	4	23	20	36	10	14	12	14	23	10	12	15
10	39	2	1	3	26	15	35	11	17	9	20	17	10	15	12
12	31	2	1	3	23	19	38	12	14	9	20	17	12	23	14
12	31	1	1	3	25	18	23	15	10	9	23	18	10	17	10
12	32	2	2	1	24	18	25	17	11	9	20	14	9	18	12
12	32	2	2	2	27	19	24	12	12	10	22	12	9	14	15
13	31	2	1	2	25	18	23	10	15	10	12	15	14	12	23
35	32	3	1	2	27	18	31	13	17	12	13	12	15	15	15
12	32	3	1	3	25	19	32	10	14	12	14	23	13	12	12
13	32	2	1	3	36	16	30	10	12	12	18	14	12	23	23
35	33	3	2	1	38	20	36	10	12	15	15	10	14	14	14
32	32	2	1	2	36	18	32	11	14	12	12	12	15	10	10
30	30	2	1	2	35	17	30	12	14	15	12	15	17	12	12
10	36	2	2	2	34	18	36	15	15	14	14	23	18	15	15
12	38	2	1	3	36	19	32	17	9	15	20	10	12	23	23
12	39	2	1	3	39	18	30	12	14	12	20	12	12	15	17
12	31	1	1	2	38	20	36	10	8	12	23	15	10	12	18
13	31	2	1	2	32	20	32	13	9	9	20	23	10	23	14
35	31	2	1	4	23	20	36	15	10	9	22	14	9	14	12
12	32	2	2	4	26	21	35	9	10	9	12	10	10	10	15

13	32	3	1	4	23	20	38	14	10	9	13	12	10	12	12
35	31	3	1	4	25	20	23	8	11	10	14	15	14	15	14
32	32	2	1	3	24	15	25	9	12	10	18	23	12	23	10
30	32	3	1	3	27	19	24	10	15	12	15	17	15	17	12
10	32	2	1	3	25	18	23	10	17	12	12	17	14	18	15
12	33	2	2	1	26	18	31	10	14	12	12	18	18	14	23
14	32	2	2	2	23	19	32	11	13	15	14	14	12	12	15
12	30	2	1	2	25	18	30	12	15	12	10	12	14	15	12
9	36	1	1	2	24	18	36	15	17	15	12	15	15	12	23



APÉNDICE B: DATA DE LOS GERENTES

ALICORP (n3)

T. de Serv.	Edad	Est. Civil	Sexo	N. Instruc	N.de Sat.	C. Trab	Mot.Lab.	Amb.Lab.	RRPP	P1	P2	P3	P4	P5	P6
6	25	2	1	3	39	17	31	10	6	20	15	14	12	14	18
3	34	2	2	3	26	25	19	7	6	20	14	16	12	12	15
6	28	2	1	4	22	15	33	6	5	21	15	17	14	18	10
5	31	1	1	3	23	18	44	7	5	23	14	15	15	14	23
2	26	2	1	4	25	21	25	10	4	21	12	12	17	12	14
2	35	2	1	3	29	20	28	10	4	12	12	17	17	15	10



APÉNDICE C: DATA DE TRABAJADORES

CERVECERÍA SAN JUAN- BACKUS (n2)

T. de Serv.	Edad	Est. Civil	Sexo	N. Instruc	N.de Sat.	C. Trab	Mot.Lab.	Amb.Lab.	RRPP	P1	P2	P3	P4	P5	P6
8	30	2	2	1	19	15	12	9	6	20	15	14	12	14	18
4	34	2	2	1	15	16	13	7	6	20	14	16	12	12	15
6	28	2	1	2	16	15	13	6	5	21	15	17	14	18	10
3	31	2	1	3	37	18	15	7	5	23	14	15	15	14	23
2	26	2	1	4	28	21	15	10	4	21	12	12	17	12	14
2	35	2	1	0	25	28	22	9	4	12	12	17	17	15	10
10	26	2	1	0	29	28	22	9	9	14	10	18	18	12	12
5	24	2	2	0	35	19	23	8	8	25	12	14	14	23	15
7	41	2	2	1	36	18	26	8	7	25	14	12	12	14	23
6	43	2	2	1	39	18	35	9	7	23	15	15	15	10	15
12	53	1	2	1	30	19	36	10	8	21	17	12	12	12	12
10	36	1	1	2	39	18	36	12	12	14	17	23	23	15	23
5	19	2	2	2	44	16	35	15	12	15	18	14	14	23	14
3	23	2	1	3	40	20	38	14	14	14	14	10	10	17	10
4	39	1	1	3	42	18	39	14	14	17	12	12	12	18	12
5	35	1	2	3	45	17	23	15	15	12	15	15	15	14	15
6	36	2	2	2	42	18	34	9	9	15	12	23	23	12	23
6	21	2	1	1	42	19	35	14	14	14	23		20	15	17
6	23	1	1	1	41	18	33	8	8	15	14	10	18	12	18
14	19	1	1	0	43	20	30	9	9	12	10	12	17	23	14
8	18	1	1	1	45	20	35	10	10	10	12	14	16	14	12
9	19	2	2	2	44	20	36	10	10	10	15	15	15	10	15
8	24	2	2	2	46	21	34	10	10	12	23	17	14	12	12
4	22	2	1	2	45	20	32	11	11	12	20	17	12	15	14
12	21	2	1	2	45	20	33	12	12	14	20	18	10	23	10
13	20	3	1	0	42	14	30	15	15	15	23	14	9	15	12
15	22	3	1	3	38	18	23	17	17	12	20	12	9	12	15
18	31	1	1	3	39	21	25	12	14	10	22	15	14	23	23
12	32	1	1	4	45	20	28	10	12	10	12	12	15	14	15
13	35	1	1	4	44	15	29	13	12	9	13	23	13	10	12
10	36	1	1	4	45	19	25	15	14	5	14	14	12	12	23
12	39	2	1	0	46	18	23	14	14	9	18	10	14	15	14
12	38	2	1	3	48	18	32	14	15	9	15	12	15	23	10
10	35	2	2	3	47	19	32	15	9	12	12	15	17	17	12
5	34	2	2	3	47	18	33	9	14	15	12	23	18	18	15

6	36	2	1	1	44	16	30	14	8	14	14	17	12	14	23
10	30	2	1	2	45	20	39	8	9	15	20	17	12	12	17
15	32	2	1	2	47	18	25	9	10	12	20	18	10	15	18
20	30	2	1	2	48	17	26	10	10	12	23	14	10	12	14
13	32	2	1	3	45	18	24	10	10	9	20	12	9	23	12
15	31	2	1	3	25	19	28	10	11	9	22	15	10	14	15
16	30	3	1	2	25	18	29	11	12	9	12	12	10	10	12
17	32	1	1	3	28	20	28	12	15	9	13	23	12	12	14
10	32	1	1	2	29	20	24	15	17	10	14	14	10	15	10
15	33	1	1	2	26	20	26	17	14	10	18	10	9	23	12
6	36	2	1	2	23	21	23	12	12	12	15	12	9	15	15
9	35	2	2	4	35	20	36	10	12	12	12	15	14	12	23
10	34	2	2	4	36	20	35	13	14	12	12	23	15	23	15
8	36	2	1	4	38	20	36	15	14	9	14	14	13	14	12
8	33	3	1	4	36	15	32	9	15	12	20	10	12	10	23
9	34	1	1	3	35	19	36	14	9	15	20	12	14	12	14
10	35	2	1	3	34	18	35	8	14	14	23	15	15	15	10
11	35	4	1	3	36	18	38	9	8	15	20	23	17	23	12
11	33	4	1	1	39	19	26	10	9	12	22	17	18	17	15
11	32	4	1	2	38	18	24	10	10	12	12	17	12	18	23
12	31	4	1	2	32	16	28	10	10	9	13	18	12	14	17
13	30	3	1	2	23	20	29	11	10	9	14	14	10	12	18
10	26	3	1	3	26	18	28	12	11	9	18	12	10	15	14
14	25	3	1	3	23	17	24	15	12	9	15	15	9	12	12
12	23	1	2	2	25	18	26	17	15	10	12	12	10	23	15
10	24	2	2	3	24	19	23	12	17	10	12	23	10	14	12
9	29	2	1	2	27	18	36	10	14	12	14	14	12	10	14
8	23	2	1	2	25	20	35	13	10	12	20	10	10	12	10
9	27	3	1	2	23	20	36	10	11	12	20	12	9	15	12
8	26	3	1	2	35	20	32	10	12	9	23	15	9	23	15
8	35	2	2	2	36	21	36	10	15	12	20	23	14	15	23
8	34	3	1	4	38	20	35	11	17	15	22	14	15	12	15
7	38	2	1	4	36	20	38	12	14	14	12	10	13	23	12
10	39	2	1	4	35	14	32	15	12	15	13	12	12	14	23
12	32	2	1	4	34	18	36	17	12	12	14	15	14	10	14
12	31	2	1	3	36	21	35	12	14	12	18	23	15	12	10
12	32	4	1	3	39	20	38	10	14	9	15	17	17	15	12
12	30	4	1	3	38	15	26	13	15	9	12	17	18	23	15
13	33	4	1	1	32	19	24	15	9	9	12	18	12	17	23
14	32	4	1	2	23	18	28	9	14	9	14	14	12	18	17
20	30	3	1	2	26	18	29	14	8	10	20	12	10	14	18
24	36	3	1	2	23	19	28	8	9	10	20	15	10	12	14
20	38	3	2	3	25	18	24	9	10	12	23	12	9	15	12
14	39	1	2	3	24	18	26	10	10	12	20	23	10	12	15

15	31	2	1	2	27	19	23	10	10	12	22	14	10	23	12
8	31	2	1	3	25	18	36	10	11	9	12	10	12	14	14
5	32	2	1	2	38	16	35	11	12	12	13	12	10	10	10
6	32	3	1	2	32	20	36	12	15	15	14	15	9	12	12
4	3	3	2	2	23	18	32	15	17	14	18	23	9	15	15
2	1	2	1	2	26	17	36	17	14	15	15	14	14	23	23
8	30	3	1	2	23	18	35	12	10	12	12	10	15	15	15
12	9	2	1	4	25	19	38	10	11	12	12	12	13	12	12
10	7	2	1	4	24	18	32	13	12	9	14	15	12	23	23
9	7	2	1	4	27	20	36	10	15	9	20	23	14	14	14
12	8	2	1	4	25	20	35	10	17	9	20	17	15	10	10
15	8	2	1	3	23	20	38	10	14	9	23	17	17	12	12
14	9	2	1	3	35	21	26	11	12	10	20	18	18	15	15
13	9	4	1	3	36	20	24	12	12	10	22	14	12	23	23
12	4	4	2	1	38	20	28	15	14	12	12	12	12	17	17
21	4	4	2	2	36	14	29	17	14	12	13	15	10	18	18
23	4	4	1	2	35	18	28	12	15	12	14	12	10	14	14
26	14	3	1	2	34	21	24	10	9	9	18	23	9	12	12
25	12	3	1	3	36	20	26	13	14	12	15	14	10	15	15
12	10	3	1	3	39	15	23	15	8	15	12	10	10	12	12
18	12	1	2	2	38	19	36	9	9	14	12	12	12	23	14
17	13	2	1	3	32	18	35	14	10	15	14	15	10	14	10
12	14	2	1	2	23	18	36	8	10	12	20	23	9	10	12
13	15	2	2	2	26	19	32	9	10	12	20	14	9	12	15
5	15	3	1	2	23	18	36	10	11	9	23	10	14	15	23
8	14	3	1	2	25	18	35	10	12	9	20	12	15	23	15
9	21	2	1	2	24	19	38	10	15	9	22	15	13	15	12
8	1	3	1	2	27	18	32	11	17	9	12	23	12	12	23
7	32	2	1	4	25	16	36	12	14	10	13	17	14	23	14
12	31	2	1	4	36	20	35	15	10	10	14	17	15	14	10
10	30	2	1	4	38	18	38	17	11	12	18	18	17	10	12
10	26	4	1	4	36	17	26	12	12	12	15	14	18	12	15
12	25	4	1	3	35	18	24	10	15	12	12	12	12	15	23
11	23	4	2	3	34	19	28	13	17	9	12	15	12	23	17
12	24	3	2	3	36	18	29	10	14	12	14	12	10	17	18
12	29	3	1	1	39	20	28	10	12	15	20	23	10	18	14
10	23	3	1	2	38	20	24	10	12	14	20	14	9	14	12
15	27	1	1	2	32	20	26	11	14	15	23	10	10	12	15
10	26	2	1	2	23	21	23	12	14	12	20	12	10	15	12
14	35	2	2	3	26	20	36	15	15	12	22	15	12	12	14
12	34	2	1	3	23	20	35	17	9	9	12	23	10	23	10
12	38	3	1	2	25	14	36	12	14	9	13	14	9	14	12
18	39	3	1	3	24	18	32	10	8	9	14	10	9	10	15
19	32	2	1	2	27	21	36	13	9	9	18	12	14	12	23

12	31	3	1	2	25	20	35	15	10	10	15	15	15	15	15
13	32	2	1	2	36	15	38	9	10	10	12	23	13	23	12
14	30	2	1	4	38	19	32	14	10	12	12	17	12	15	23
15	33	2	1	4	36	18	36	8	11	12	14	17	14	12	14
14	32	4	2	4	35	18	35	9	12	12	20	18	15	23	10
12	30	4	2	4	34	19	38	10	15	9	20	14	17	14	12
13	36	4	1	3	36	16	26	10	17	12	23	12	18	10	15
14	38	3	1	3	39	20	24	10	14	15	20	15	12	12	23
15	39	3	1	3	38	18	28	11	17	14	22	12	12	15	17
15	31	3	1	1	32	17	29	12	14	15	12	23	10	23	18
6	31	1	1	2	23	18	28	15	10	12	13	14	10	17	14
9	32	2	1	2	26	19	24	17	11	12	14	10	9	18	12
10	32	2	1	2	23	18	26	12	12	9	18	12	10	14	15
8	23	2	1	3	25	20	23	10	15	9	15	15	10	12	12
8	12	3	1	3	24	20	36	13	17	9	12	23	12	15	14
9	30	3	2	2	27	20	35	10	14	9	12	14	10	12	10
10	32	2	2	3	25	21	36	10	12	10	14	10	9	23	12
11	31	3	1	2	36	20	32	10	12	10	20	12	9	14	15
11	30	2	1	2	38	20	36	11	14	12	20	15	14	10	23
11	36	2	1	2	36	14	35	12	14	12	23	23	15	12	15
12	39	2	1	3	35	18	38	15	15	12	20	17	13	15	12
13	21	4	2	3	34	21	23	17	9	9	22	17	12	23	23
10	31	4	2	2	36	20	25	12	14	12	12	18	14	15	14
14	32	4	2	3	39	15	24	10	8	15	13	14	15	12	10
12	31	3	2	2	38	19	23	13	9	14	14	12	17	23	12

APÉNDICE D: DATA DE GERENTES

CERVECERÍA SAN JUAN- BACKUS (n4)

T. de Serv.	Edad	Est. Civil	Sexo	N. Instruc	N.de Sat.	C. Trab	Mot.Lab.	Amb.Lab.	RRPP	P1	P2	P3	P4	P5	P6
7	30	2	1	1	18	17	11	4	6	20	15	14	12	14	18
3	34	2	2	1	16	11	10	4	6	20	14	16	12	12	15
6	28	2	1	2	12	15	13	6	5	21	15	17	14	18	10
5	31	2	1	3	23	18	14	7	5	23	14	15	15	14	23
2	26	2	1	4	25	21	15	10	4	21	12	12	17	12	14
2	35	2	1	0	20	20	28	9	4	12	12	17	17	15	10



APÉNDICE E: FÓRMULAS PARA DETERMINAR LAS MUESTRAS

Muestra 1: Alicorp

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

N: Número de trabajadores = 800

Z: Nivel de confianza 95%, valor de Z=1.96

p = 50%

q = 50%

e = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (800)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (799) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 260$$

n1= 260

Esto significa que la muestra debe estar conformada por 260 trabajadores que serán seleccionados a través de un Muestreo Estratificado, para obtener la información confiable, al 5% de error.

Muestra 2: Cervecería San Juan - Backus

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

N: Número de trabajadores =240

Z: Nivel de confianza 95%, valor de Z=1.96

p = 50%

q = 50%

e = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (240)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (239) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 148,6$$

n= 148,6 aprox. n2 = 149

Esto significa que la muestra 2 debe estar conformada por 149 trabajadores que serán seleccionados a través de un Muestreo Estratificado, para obtener la información confiable, al 5% de error.

APÉNDICE F: FÓRMULAS PARA HALLAR LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Validez a través del Coeficiente de Aiken:

$$V = \frac{\sum S}{n(C-1)}$$

Donde:

S = Valores asignado por los jueces

n = Número de jueces

C = Número de valores de la escala de Likert utilizada

Confiabilidad a través del Coeficiente de Cronbach

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Donde:

n = Número de ítems

S_i^2 = Varianza de las puntuaciones totales

S_x^2 = Varianza del ítem desde 1.....n

- 13. ¿La empresa toma represalia con los dirigentes sindicales? () () () ()
- 14. ¿Existe la posibilidad de ser despedido por estar afiliado? () () () ()

III. Condiciones de trabajo

- 15. Tiene Contrato de Trabajo SÍ () NO ()
- 16. Trabaja a: T. completo () T. parcial () T. eventual () Por trabajo realizado ()
- 17. Trabaja en el Turno: Diurno () Nocturno () Mixto () no tiene horario ()
- 18. Trabajo en horas: Menos de 5 () de 5 a 7 () 8 () 9 ó más ()
- 19. Considera que su ingreso mensual es justo SÍ () NO ()
- 20. Goza de vacaciones pagadas SÍ () NO ()
- 21. Duración vacacional es de: un mes () 15 días () No Tiene ()

IV. Motivación laboral

- | | NO | SI | AV | S |
|---|-----|-----|-----|-----|
| 22. Se siente motivado para realizar su trabajo | () | () | () | () |
| 23. Ud. tiene la oportunidad de dar su opinión respecto del trabajo | () | () | () | () |
| 24. Cree Ud. que su trabajo es reconocido por sus jefes | () | () | () | () |
| 25. Se siente contento al realizar tareas diferentes | () | () | () | () |
| 26. Se siente parte del equipo de trabajo | () | () | () | () |
| 27. Su jefe es una persona justa y da opción a la capacitación permanente | () | () | () | () |
| 28. Los ascensos son siempre en función de la capacitación profesional | () | () | () | () |
| 29. Las posibilidades de ascensos se da por recomendación política | () | () | () | () |
| 30. Cree que su sueldo está de acuerdo con su capacitación profesional | () | () | () | () |
| 31. Tiene libertad para solucionar algún imprevisto en su actividad laboral | () | () | () | () |

V. Ambiente laboral

- 32. Su ambiente de trabajo es adecuado () () () ()
- 33. Cuenta con los materiales necesarios para realizar su trabajo () () () ()
- 34. Cuenta con la seguridad y saneamiento para su trabajo () () () ()

VI. Relaciones personales

- 35. Existen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo () () () ()
- 36. Hay relaciones cordiales con sus superiores () () () ()
- 37. Todo trabajador tiene oportunidad de dialogo con los jefes () () () ()

MUCHAS GRACIAS



12. ¿La empresa cumple con lo estipulado en los Convenios Colectivos?
13. El tomar represalia con los dirigentes, ¿favorece a la empresa?
14. ¿Existe la posibilidad de despido masivo por estar afiliado?

III. Condiciones de trabajo que ofrecen

15. Ofrecen siempre Contrato de Trabajo SÍ NO
16. Trabajan a: T. completo T. parcial T. eventual Por trabajo realizado
17. Trabajan en el Turno: Diurno Nocturno Mixto no tiene horario
18. Jornada de trabajo por horas: Menos de 5 de 5 a 7 8 9 o Más
19. Considera que el salario mensual es justo SÍ NO
20. Gozan de vacaciones pagadas sus trabajadores SÍ NO
21. La duración vacacional es de: un mes 15 días No Tiene

IV. Motivación laboral que practican

- | | NO | SÍ | AV | S |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 22. Practica la motivación hacia los trabajadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Recibe con agrado opiniones referente al trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Cree Ud. que su trabajo es reconocido por sus jefes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Se siente contento al programar tareas diferentes para los trabajadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Considera a sus trabajadores como parte del equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Cree ser una persona justa y da opción a la capacitación permanente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Busca que los ascensos sean siempre en función de la capacitación profesional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Cabe la posibilidad de que los ascensos sean por recomendación política | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Cree que los sueldos están de acuerdo con la capacitación profesional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

31. Cree que los trabajadores no deben solucionar algún imprevisto en su actividad laboral sin su consentimiento

V. Ambiente laboral que ofrecen

32. El ambiente de trabajo es adecuado

33. Los trabajadores cuentan con los materiales necesarios para realizar su trabajo sin riesgo alguno

34. Brindan seguridad y saneamiento para el trabajo

VI. Relaciones personales que practican

35. Existen buenas relaciones con sus pares

36. Hay relaciones cordiales con los trabajadores

37. Todo directivo está dispuesto a dialogar con los trabajadores

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN