



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**La importancia de la confianza para el logro de resultados
en una organización, análisis de los colaboradores de
D'Giulio Café**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Bachiller en Administración de Empresas

Maria Ines Nuñez Temple

Asesor(es):
Dr. Justo Paul Iván Corcuera García

Piura, abril de 2021

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mi madre, Nancy Temple, por ser mi ejemplo constante de lucha y perseverancia.

A mi amado esposo, Carlos Merino, por su permanente apoyo en cada proyecto que emprendo.

A mis pequeños hijos, Rafael y Sofía, por ser mi principal motivo de superación.



Resumen

El presente trabajo de investigación es un estudio de naturaleza tanto descriptiva como cuantitativa que tiene como finalidad principal demostrar la importancia de la confianza para el logro de resultados dentro de una organización, tomando como población de análisis a los colaboradores de D'Giulio café, reconocida cafetería limeña con más de una década de prestigio. Para alcanzar los objetivos de estudio planteados se llevaron a cabo distintos métodos de recolección de datos. Para el análisis descriptivo se recurre a la herramienta de la entrevista personal, aplicada a la jefa de cocina. Mientras que, para el análisis cuantitativo se emplea la encuesta, aplicada a los trabajadores en general.

Los resultados obtenidos demostraron entre otras cosas que los colaboradores de D'Giulio café tienen un alto nivel de confianza organizacional. Esto se desprende de los altos índices de confianza obtenidos tanto en el nivel de confianza individual, en el ámbito personal; en el nivel de confianza horizontal, para con sus compañeros de trabajo de igual jerarquía, y en el nivel de confianza vertical; vale decir con sus superiores y/o subordinados.

Se recomienda continuar con la dinámica laboral actual ya que ha demostrado ser eficiente. Así mismo, evaluar periódicamente a los trabajadores a fin de determinar a tiempo cualquier situación que pudiera conllevar a la disminución de la confianza dentro de la organización.

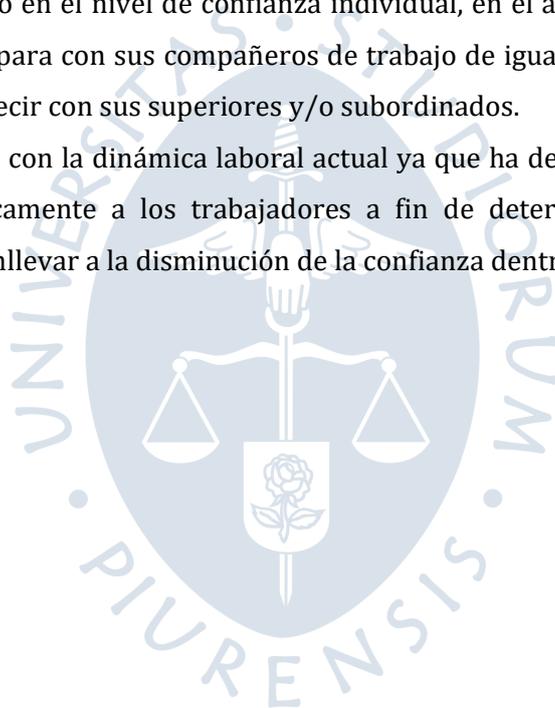
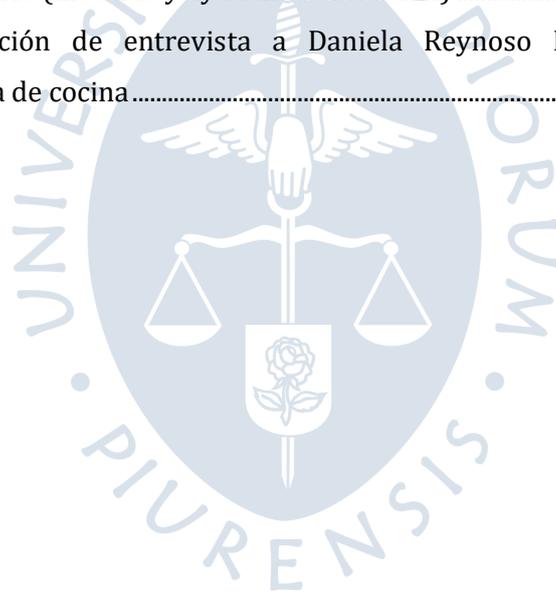


Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1 Fundamentación	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Objetivos de la investigación	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificación	16
1.4 Delimitación	17
Capítulo 2 Marco teórico	19
2.1. Antecedentes de la investigación	19
2.2. Bases teóricas	20
2.2.1 Confianza	20
2.2.2 Confianza organizacional	20
2.2.3 Tipos de confianza dentro de una organización	21
2.2.4 Principios básicos de la confianza	21
2.2.5 Teoría Z (Ouchi)	22
2.2.6 El humanismo en la empresa	22
2.2.7 La confianza en la empresa	24
Capítulo 3 Marco metodológico	27
3.1 Tipo de investigación	27
3.2 Diseño de investigación	27
3.3 Población	28
3.4 Técnicas de observación	28
3.4.1 Instrumento	28
3.4.2 Validez	29
3.5 Técnica de análisis de datos	29
Capítulo 4 Resultados de la investigación	31
4.1 Análisis y discusión de resultados	31
4.1.1 Entrevista personal	31
4.1.2 Encuestas	31

Conclusiones	59
Recomendaciones	61
Referencias bibliográficas	63
Notas al pie	65
Apéndices	67
Apéndice A. Guía de entrevista a Daniela Reynoso Legovic – chef jefe encargada de cocina	69
Apéndice B. Cuestionarios.....	70
Apéndice B1. Cuestionario (meseras y ayudantes de cocina)	70
Apéndice B2. Cuestionario (meseras y ayudantes de cocina)	72
Apéndice C. Transcripción de entrevista a Daniela Reynoso Legovic – chef jefe encargada de cocina.....	74



Lista de tablas

Tabla 1.	Respuestas a pregunta: ¿Te encuentras calificado para desempeñarte en tu puesto actual?.....	32
Tabla 2.	Respuestas a pregunta: ¿Tienes conocimiento suficiente para resolver problemas dentro de la empresa?	33
Tabla 3.	Respuestas a pregunta ¿Consideras que desempeñas tus labores con responsabilidad?.....	34
Tabla 4.	Respuestas a pregunta ¿Consideras que desempeñas tus labores con eficiencia y eficacia?	35
Tabla 5.	¿Piensas que estás suficientemente preparado (a) para asumir mayores encargos?.....	35
Tabla 6.	¿Eres evaluado frecuentemente respecto a tu rendimiento?.....	36
Tabla 7.	Respuestas a pregunta ¿Tienes confianza para transmitirle tus preocupaciones no solo profesionales?.....	37
Tabla 8.	Respuestas a pregunta ¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales?.....	38
Tabla 9.	Respuestas a pregunta ¿Reciben comunicaciones por escrito sobre temas laborales?.....	39
Tabla 10.	Respuestas a pregunta ¿Los resultados y objetivos de la empresa se transmiten adecuadamente?.....	40
Tabla 11.	Respuestas a pregunta ¿Tienen conocimiento sobre tu composición familiar?	40
Tabla 12.	¿Tienen conocimiento sobre las condiciones médicas que padeces?	41
Tabla 13.	Respuestas a pregunta ¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona?.....	42
Tabla 14.	¿Ejerce supervisión permanente durante toda tu jornada laboral?	43
Tabla 15.	¿Te delegan actividades de importancia para la empresa?.....	43
Tabla 16.	Respuestas a pregunta ¿Existe feedback sobre cómo mejorar el trabajo?	44
Tabla 17.	Respuestas a pregunta ¿Te sientes cómodo(a) con la supervisión directa?	45
Tabla 18.	Respuestas a pregunta ¿Te sientes libre para exponer tus inquietudes?.....	46
Tabla 19.	Respuestas a la pregunta ¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales?.....	46
Tabla 20.	Respuestas a la pregunta ¿Tienen conocimiento sobre la composición de tu familia?.....	47
Tabla 21.	Respuestas a la pregunta ¿Tienen conocimiento sobre condiciones médicas que padeces?.....	48
Tabla 22.	¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona?.....	49

Tabla 23.	¿Actúan como apoyo ante una situación de emergencia?.....	49
Tabla 24.	Respuestas a la pregunta ¿Te ayudan cuando no sabes realizar alguna función o tarea?	50
Tabla 25.	Respuestas a la pregunta: ¿Te sientes cómodo (a) al trabajar juntos?.....	51
Tabla 26.	Respuestas a la pregunta: ¿Te sientes libre de exponerles tus inquietudes?.....	52
Tabla 27.	Respuestas a la pregunta ¿Conoces la misión y visión de la empresa?	52
Tabla 28.	Respuestas a la pregunta ¿Conoces la historia de la empresa?.....	53
Tabla 29.	Respuestas a la pregunta La comunicación en la empresa es fluida y constante?	54
Tabla 30.	Respuestas a la pregunta ¿La empresa conoce a su personal?.....	55
Tabla 31.	Respuestas a la pregunta ¿Te sientes a gusto trabajando en esta empresa?	55
Tabla 32.	Tabla de resultados de encuestados (desde la pregunta 1 hasta la 15).....	56
Tabla 33.	Tabla de resultados de encuestados (desde la pregunta 16 hasta la 31).....	57
Tabla 34.	Tabla total acumulado resultados encuestados.....	57



Lista de figuras

Figura 1.	Mapa ubicación D'Giulio Café	17
Figura 2.	Imagen exteriores D'Giulio Café.....	18
Figura 3.	¿Te encuentras calificado para desempeñarte en tu puesto actual?	33
Figura 4.	¿Tienes conocimiento suficiente para resolver problemas dentro de la empresa?.....	34
Figura 5.	¿Consideras que desempeñas tus labores con responsabilidad?.....	34
Figura 6.	¿Consideras que desempeñas tus labores con eficiencia y eficacia?	35
Figura 7.	¿Piensas que estás suficientemente preparado (a) para asumir mayores encargos?.....	36
Figura 8.	¿Son evaluados frecuentemente los empleados?.....	37
Figura 9.	¿Tienes confianza para transmitirle tus preocupaciones no solo profesionales?	38
Figura 10.	¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales?.....	38
Figura 11.	¿Reciben comunicaciones por escrito sobre temas laborales?.....	39
Figura 12.	¿Los resultados y objetivos de la empresa se transmiten adecuadamente?.....	40
Figura 13.	¿Tienen conocimiento sobre tu composición familiar?.....	41
Figura 14.	¿Tienen conocimiento sobre las condiciones médicas que padeces?	42
Figura 15.	¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona?.....	42
Figura 16.	¿Ejerce supervisión permanente durante toda tu jornada laboral?	43
Figura 17.	¿Se delegan actividades de importancia para la empresa?	44
Figura 18.	¿Existe feedback sobre cómo mejorar el trabajo?	45
Figura 19.	¿Te sientes cómodo(a) con la supervisión directa?.....	45
Figura 20.	¿Te sientes libre para exponer tus inquietudes?.....	46
Figura 21.	¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales?.....	47
Figura 22.	¿Tienen conocimiento sobre la composición de tu familia?	48
Figura 23.	¿Tienen conocimiento sobre condiciones médicas que padeces?	48
Figura 24.	¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona?.....	49
Figura 25.	¿Actúan como apoyo ante una situación de emergencia?.....	50
Figura 26.	¿Te ayudan cuando no sabes realizar alguna función o tarea?.....	51
Figura 27.	¿Te sientes cómodo (a) al trabajar juntos?	51
Figura 28.	¿Te sientes libre de exponerles tus inquietudes?	52
Figura 29.	¿Conoces la misión y visión de la empresa?.....	53
Figura 30.	¿Conoces la historia de la empresa?	54
Figura 31.	¿La comunicación en la empresa es fluida y constante?.....	54

Figura 32.	¿La empresa conoce a su personal?.....	55
Figura 33.	¿Te sientes a gusto trabajando en esta empresa?.....	56



Introducción

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la importancia de la confianza para el logro de resultados en una organización, estudiando la relación laboral de los colaboradores de D'Giulio Café, empresa familiar con más de catorce años en el mercado.

Esta es una investigación de carácter tanto exploratorio como descriptivo. Para ello, se recurre a la entrevista personal como técnica de recolección de datos en la etapa de análisis cualitativo, propiciando un mejor acercamiento al tema de estudio. Se emplea un cuestionario a modo de encuesta para obtener información detallada en la etapa de análisis cualitativo, que permitan elaborar adecuadas conclusiones.

El estudio cuenta con un marco teórico en el que se desarrollan los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas, en las que se exponen los conceptos de confianza, confianza organizacional, tipos de confianza, confianza en la empresa, humanismo en la empresa, entre otros.

Se llevó a cabo una entrevista personal, realizada a la jefa encargada de cocina de D'Giulio Café, la chef Daniela Reynoso Legovic, permitiendo conocer mejor la dinámica laboral dentro de la empresa. No obstante, en una segunda etapa de recolección de datos, se encuestó a todos los trabajadores.

El cuestionario aplicado abarca 31 preguntas agrupadas según la relación de confianza que se pretende estudiar (individual, horizontal, vertical) contando con 5 opciones válidas de respuesta según la una escala de Likert que va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

En el capítulo 1 se presenta la fundamentación del trabajo, que incluye el planteamiento del problema, los objetivos de estudio (tanto general como específicos) la justificación del trabajo desde las perspectivas teórica, práctica y metodológica, y la delimitación del estudio.

En el capítulo 2 se plantea el marco conceptual, que incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

En el capítulo 3 se presenta el marco metodológico, que incluye el tipo y diseño de la investigación, la población materia de estudio y las técnicas tanto de observación como de análisis de datos.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación, que implica el análisis y discusión de los mismos.

Además, el trabajo expone las conclusiones de la investigación, así como algunas recomendaciones.

Capítulo 1

Fundamentación

1.1 Planteamiento del problema

Existen temas trascendentes en la vida de toda persona, relacionados con el ámbito personal, familiar, social, profesional y laboral. Son cuestiones que consideran de manera integral todos los ámbitos de crecimiento que una persona a lo largo del tiempo puede obtener; y que no se circunscriben a una sola dimensión. Suelen ser los más relevantes.

Uno de ellos, que adquiere la naturaleza de pilar fundamental es el desarrollo de la confianza, que puede ser entendida a distintos niveles: confianza en uno mismo, confianza funcional, confianza mutua, etc. Toda persona tiene una noción muy clara que es importante no solo en el plano individual al ser capaces de confiar en sus propias virtudes y capacidades, sino también en relación con los demás, con familiares, compañeros de estudios y/o trabajo.

Una de las expresiones más puras de confianza es sin duda la que el hombre experimenta frente a su creador, independientemente de la religión o fe que este profese. Incluso, las distintas civilizaciones que han existido alrededor del mundo y lo largo de la historia, como los sumerios, egipcios, romanos, griegos, mayas, aztecas o incas, entre otras; manifestaron confianza en sus dioses, sean semidioses, seres antropozoomorfos, o elementos de la naturaleza, el hombre confiaba en ellos como entes protectores capaces de regir sus vidas y la de su entorno.

Las primeras muestras de confianza en otro ser humano se evidencian en la edad temprana, basta observar la naturalidad y alegría de un bebé al ser lanzado al aire por sus padres, la confianza plena del niño quien se sabe seguro. Así, a medida que el ser humano crece va experimentando confianza en distintos aspectos de su vida, llega la etapa escolar y confía en su capacidad de comprensión y memoria cuando debe dar un examen, pero también aprende a confiar en los demás como un grupo de personas con un mismo objetivo. Surgen las competencias en equipos, los trabajos y exposiciones grupales. En la etapa adulta, es quizás cuando el hombre toma verdadera conciencia de la confianza depositada en los demás, pues su buen nombre y reputación, así como la continuidad laboral -que implica el sustento propio y de su familia- dependerán ya no solo en sus capacidades y habilidades individuales, sino en gran medida en las de sus compañeros de trabajo.

Sin confianza difícilmente una organización podrá mantenerse en el tiempo, sea pequeña, mediana o grande. Es un elemento de cohesión y coherencia interna que permite un desarrollo profesional y personal más estable. Entre otros aspectos ayuda a reducir los costos de control o de supervisión -los que en general se denominan costos de transacción- o delegar mejor las funciones fomentando la responsabilidad de los miembros de la organización.

Este trabajo de investigación busca desarrollar el tema de la importancia de la confianza para el logro de resultados en una organización, mediante el análisis de los trabajadores de D'Giulio Café, local comercial que inició sus actividades hacia mediados del año 2006.

D'Giulio café es una empresa familiar cuya estructura inicial se limitaba a cuatro personas, de las cuales tres eran parientes directos, la matriarca de la familia, doña Nella Legovic Sussain y sus hijas, Claudia y Daniela Reynoso Legovic. Así, estas tres mujeres emprendedoras con ayuda de una mesera ofrecían a sus comensales una reducida carta de postres, bebidas y sándwiches. Rápidamente los clientes aumentaron y el negocio creció.

Actualmente son ocho los trabajadores en D'Giulio Café. Claudia como administradora; Daniela, chef de profesión, como jefe de cocina; dos meseras y cuatro ayudantes de cocina. La carta se ha ampliado, ofreciendo una amplia variedad de deliciosos y finos postres, sándwiches y bocadillos, así como menús de desayuno, almuerzo y lonche.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es profundizar en la importancia de la confianza para el logro de resultados en una organización, mediante el análisis de la contribución de los colaboradores de D'Giulio Café.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de confianza individual de los colaboradores de D'Giulio Café. En términos de la seguridad que sienten respecto a la formación/instrucción que tienen para el puesto que poseen, así como cuan hábiles se consideran para la ejecución de sus funciones y para resolver conflictos inesperados.
- b. Determinar el nivel de confianza horizontal de los colaboradores de D'Giulio Café. Es decir, en cuanto a la relación de confianza que existe con otros trabajadores que se encuentren en puestos de igual o similar nivel dentro de la estructura organizacional de la empresa.
- c. Determinar el nivel de confianza vertical de los colaboradores de D'Giulio Café. Es decir, en cuanto a la relación de confianza existente con otros trabajadores que se encuentran en puestos de mayor o menor nivel dentro de la estructura organizacional de la empresa.
- d. Determinar el nivel de confianza organizacional de los colaboradores de D'Giulio Café. Evaluando de manera integral los niveles de confianza individual, horizontal y vertical.

1.3 Justificación

En cuanto a la justificación teórica, este trabajo desarrollará en un marco conceptual basado en el significado de la confianza en la empresa, noción de gran importancia presente en literatura sobre administración y comportamiento organizacional. El estudio implica la revisión bibliográfica del término y su aplicación. Así como, la revisión de artículos de investigación recientes que profundizan en la aplicación de la confianza en las empresas.

La justificación práctica de este trabajo de investigación recae justamente en el análisis de campo (aplicado) que se pretende hacer a través de los colaboradores de D'Giulio Café, se encuentra promocionado en *Facebook* cafetería con más de 13 años de experiencia en la ciudad de Lima, a fin de evidenciar la importancia de la confianza entre los integrantes de cualquier organización; en este caso en particular de una pequeña empresa.

Por último, mediante este estudio se pretende presentar una investigación tanto cualitativa como cuantitativa (que finalmente son dos aspectos de la misma realidad). A fin de recabar información importante no solo se recurrirá a la revisión de fuentes secundarias a través del análisis documental y bibliográfico, sino también se extraerán datos primarios mediante la aplicación de una encuesta a los trabajadores de D'Giulio Café, relacionando los conceptos de confianza organizacional y el logro de resultados. Así, la justificación metodológica está relacionada a la aplicación de técnicas validadas en el medio. Por ello, los resultados de este trabajo pretenden ser de gran utilidad para futuras investigaciones relacionadas al tema.

1.4 Delimitación

Este trabajo de investigación se lleva a cabo en la ciudad de Lima, específicamente en el distrito de Jesús María, donde se encuentra ubicado D'Giulio Café, local comercial catalogado por la Municipalidad de Lima como fuente de soda. El tiempo dedicado a esta investigación es de cinco meses, periodo comprendido entre los meses de enero y mayo del año 2020.

Figura 1

Mapa ubicación D'Giulio Café



Nota. Datos tomados de Google maps (2020)

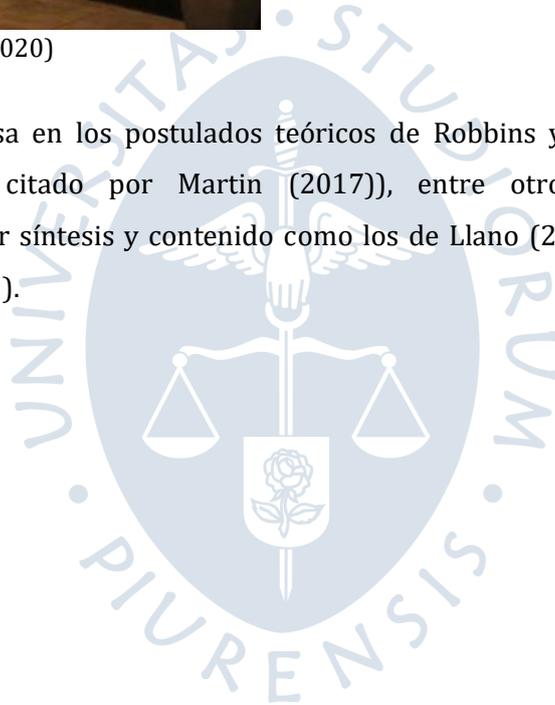
Figura 2

Imagen exteriores D'Giulio Café



Nota. Elaboración propia (2020)

El estudio se basa en los postulados teóricos de Robbins y Judge (2009), Fukuyama (1996), Ouchi (1981, citado por Martín (2017)), entre otros. Se estudian también planteamientos de mayor síntesis y contenido como los de Llano (2016) y Pérez López (1991, citado por Cavallé (1996)).



Capítulo 2

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

Sanabria (2017) evaluó la relación entre la confianza organizacional, la conducta de compartir conocimiento y el capital psicológico, en gerentes y empleados de empresas públicas y privadas del departamento de Boyacá, Colombia, apoyada en la teoría de autores como Delgado y Castañeda (2011), Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012), Luthans, Yoissef y Avolio (2007), entre otros. La investigación no experimental, de diseño transversal correlacional, utilizando como instrumento de medición la escala de compartir conocimiento, así como la escala de capital psicológico, aplicada a ciento cincuenta y seis (156) participantes concluía que existe una correlación significativa y positiva entre el capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento, entre la confianza organizacional y el capital psicológico, así como entre la confianza organizacional y la conducta de impartir conocimiento.

Reuelta (2015) tuvo como principal objetivo plantear las cuestiones fundamentales que conllevan al estudio de la confianza, así como las posibles respuestas presentes en las distintas teorías contemporáneas que abordan el tema. Para lograr los objetivos de estudio se basó en los postulados teóricos de Simmel (1987), Giddens (1995) y Luhmann (1996). Realizó un análisis bibliográfico, analizando con mayor profundidad y amplitud el tema de la confianza, la teoría de la elección racional, teoría económica de la confianza y la teoría de juegos, así como el análisis de la confianza y la cooperación desde un punto de vista evolutivo. De esta manera, el estudio concluye aportando un importante análisis y síntesis de la literatura existente.

Guinot (2014) tuvo como objetivo principal analizar cómo la confianza puede considerarse una variable medidora explicativa entre el altruismo y la capacidad de aprendizaje. Para ello, el estudio se sustenta en los postulados teóricos de Mayer, Davis y Schoorman (1995), Dirks y Ferrin (2001) entre otros. Realizó un estudio empírico, en el que se hizo uso de la herramienta de la encuesta, aplicada a un total de doscientos cincuenta y un (251) empresas; el instrumento, un cuestionario con veintitrés (28) ítems medidos en una escala de Likert de cinco puntos. La recogida de información se dio vía telefónica. Para el análisis de los datos se recurrió a la técnica de ecuaciones estructurales mediante el software estadístico EQS 6.1. Luego de analizar los resultados, el estudio concluye que existen relaciones positivas entre confianza y capacidad de aprendizaje organizativo.

Lockward, D y Ailín, M. (2011) ofrecieron un panorama general de las ideas, teorías y filosofías de la administración relacionadas al tema de la confianza, basándose en la teoría de autores como Ramírez (1995), Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) y Gómez y Balkin (2003). Realizaron un análisis bibliográfico que sintetiza a manera de compendio cómo la confianza se relaciona con los distintos enfoques de la administración que se han desarrollado a lo largo de la

historia, desde la teoría tradicional o clásica, pasando por la administración burocrática, científica, gerencial, teoría conductual, de los sistemas, de contingencia, hasta las más modernas como la teoría X, Y, o Z, teoría de recursos y capacidades, teoría del juego, entre otras.

Ehtiyar y Aktas (2006) midieron la confianza de los empleados en la gestión y su posible aplicación a la administración hotelera, tomando como base la teoría propuesta por Fukuyama (1996), Rousseau (1998) y Dessler (1998). Realizaron un estudio cuantitativo a través de encuestas, cuyo instrumento fue un cuestionario con 40 preguntas utilizando la escala de Likert, aplicadas a seiscientos ocho (608) trabajadores de veintidós (22) hoteles. Las respuestas fueron evaluadas mediante el análisis factorial del coeficiente del Alfa de Cronbach. Los resultados de la investigación concluyeron que la confianza de los trabajadores y sus jefes se da en una relación inferior-superior, siendo los jefes personas de éxito que confían en sus subalternos, creando un ambiente de confianza mutua y empatía, lo cual tiene un efecto positivo en la organización (Ehtiyar & Aktas, 2006).

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Confianza

La Real Academia de la Lengua Española (Real Academia Española, 2020) define el término confianza como “esperanza firme que se tiene de algo o alguien”.

Según Robbins y Judge (2009), “La confianza es una expectativa positiva de que otra persona no actúa de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones” (p.424). Por ello, la confianza no surge de un momento a otro, de la noche a la mañana, sino que requiere de tiempo, así esta se irá incrementando y con ello, la posibilidad de ser decepcionado. Además, los autores mencionan cinco dimensiones que se encuentran sumergidas dentro de este interesante y complejo término; la integridad, entendida como honestidad; la competencia, en términos de conocimiento y aptitudes; la consistencia, es decir, la concordancia entre las palabras (lo que se dice) y las acciones (lo que se hace); la lealtad, para con los demás; y la apertura, en cuanto se está dispuesto a decir la verdad.

En palabras de Fukuyama (1996): “La confianza es la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran. Estas normas pueden referir a cuestiones de “valor” profundo, como la naturaleza de Dios o la justicia, pero engloban también las normas deontológicas como las profesionales y códigos de comportamiento” (p.45).

2.2.2 Confianza organizacional

Para Luthans, Youssef y Avolio (2005, citados por Sanabria, (2017)) la confianza organizacional es “la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas” (p.28).

2.2.3 *Tipos de confianza dentro de una organización*

Robbins y Judge (2009), señalan que dentro de las relaciones organizacionales existen tres tipos de confianza:

- a. **La confianza basada en la disuasión**, aquella motivada por el temor que se siente por lo que pueda suceder si esta se rompe, es decir, para evitar un posible castigo o consecuencia negativa.
- b. **La confianza basada en el conocimiento**, es decir, la motivada por lo que se conoce de la persona respecto a su comportamiento.
- c. **La confianza basada en la identificación**, aquella que requiere de una relación personal entre los individuos, algo más emocional que permite justamente el hecho de sentirse identificado con el otro, por lo que alcanza el mayor nivel de confianza existente (p.425, 426).

2.2.4 *Principios básicos de la confianza*

Para Robbins y Judge (2009), existen cinco principios básicos de la confianza, estos son:

1. **La desconfianza destruye la confianza**, por naturaleza una persona tiende a confiar en los demás, pero si siente desconfianza por parte del otro, esta se volverá recíproca.
2. **La confianza genera confianza**, de manera similar al anterior principio, si una persona percibe que genera confianza en el otro, su confianza por este individuo aumentará.
3. **La confianza puede volverse a ganar**, este principio no se da en todos los casos. No obstante, en ciertas circunstancias, después de perder la confianza en un individuo, esta se puede volver a ganar si la parte ofendida observa un patrón de comportamiento positivo y constante por parte del transgresor.
4. **Los grupos de desconfianza se destruyen**, cuando en un equipo de trabajo unos desconfían de otros se alejarán cada vez más, confiando cada vez menos. Así, cada quien perseguirá sus intereses personales y no los del grupo, lo que terminará destruyéndolo.
5. **La desconfianza por lo general reduce la productividad**, en líneas generales (no siempre) cuando en un equipo de trabajo existe desconfianza entre sus miembros, las metas grupales se verán desplazadas por los intereses individuales, reduciendo la productividad grupal (p.427).

La confianza ha estado presente implícitamente en todos y cada uno de los modelos o teorías administrativas planteadas a lo largo del tiempo. Por mencionar algunas; en la clásica o tradicional, en donde a pesar de existir un planteamiento u organización específica para el logro de resultados, los empleados debían confiar los unos en los otros como piezas de un engranaje, si alguno no cumplía su función, perjudicaría toda la línea de producción y con ello las metas de la empresa; en la teoría de las relaciones humanas, al incluir la participación de los trabajadores para la resolución de los problemas; en la teoría de contingencia, en donde los administradores deberán actuar y tomar decisiones dependiendo de las circunstancias particulares y de la

confianza en el equipo de trabajo; en la teoría Y, la cual considera a los trabajadores como el más valioso de sus activos. No obstante, se considera pertinente desarrollar la propuesta por William Ouchi, la llamada teoría Z, pues es esta teoría la que explícitamente se fundamenta en la confianza.

2.2.5 Teoría Z (Ouchi)

Teoría planteada William Ouchi en el año 1981. Ouchi, norteamericano de padres japoneses, propuso que no se debe desvincular en una persona su condición humana con su condición de empleado, pues el trabajo es una de las áreas más importantes en la vida de toda persona, así el vínculo entre jefe y trabajador se tornará más humano y con ello la productividad se elevará (Martin, 2017).

Ouchi, tras un concienzudo estudio realizado tanto a empresas norteamericanas como japonesas, notó que aquellas empresas de occidente que aplicaban un método parecido al oriental gozaban de mejores resultados. Este último, pretende que sus trabajadores dediquen toda la extensión de su vida laboral en una misma empresa, de modo tal que se sientan parte de ella. Un empleado irá aprendiendo, ascendiendo o alcanzando promociones dentro de la organización de manera lenta y progresiva a lo largo de los años, así, se evitarán presiones innecesarias (como el temor de despido) que puedan desencadenar actitudes contraproducentes (Martin, 2017).

El autor, basó su teoría en tres valores: confianza, trato íntimo y sutileza en las relaciones, designando como pilar fundamental al primero, pues los otros dos recaen en este. Al existir confianza entre superior y subordinado, el primero fomentará un ambiente en el cual el segundo pueda llevar a cabo su labor de la mejor manera y a su vez sentirse motivado a cumplir con las expectativas puestas en él. Un trato íntimo, en donde jefe y empleado se conozcan a nivel personal, involucrándose con sus proyectos y planes de vida, de esta manera, el empleado se siente valorado, elevando su autoestima y con ello su productividad. Por último, sutileza en las relaciones, en cuanto a la individualidad y cuidado de la relación con cada trabajador, pues como seres distintos los unos de los otros, este trato también deberá personalizarse de acuerdo a las características de cada persona en particular (Martin, 2017).

2.2.6 El humanismo en la empresa

Uno de los principales teóricos del humanismo en la empresa fue Juan Antonio Pérez López, quien desarrolló la idea de que dentro de las organizaciones se debía poner mayor énfasis e importancia al valor humano, desde un punto de vista antropológico y sociológico, pues son los humanos quienes forman las empresas, quienes experimentan los problemas dentro de ellas y quienes deben plantear las soluciones. De esta manera, los resultados de cualquier organización mejorarán. Si bien es cierto, un buen directivo o gerente debe tener cualidades en cuanto a sus conocimientos, así como habilidades técnicas y estratégicas, también deberá ser un humanista,

capaz de entender, comprender y desarrollar relaciones estables y positivas con sus empleados. Siendo esto así, se facilitará que dichos empleados demuestren lo mejor de ellos, desarrollando sus mejores virtudes dentro de la empresa, contribuyendo con la eficacia y eficiencia de la organización de manera global (Cavallé, 1996).

El dinamismo propio de una empresa implica una constante toma de decisiones y con ello poner en práctica planes de acción, en todos y cada uno de los niveles de la misma. Son tres las características que debe poseer un plan de acción y darse simultáneamente:

1. **Eficacia**, en tanto que el resultado obtenido al aplicar dicho plan sea el esperado, sin dejar de lado la validez, es decir, no solo se debe obtener el resultado esperado, sino que este debe resolver el problema.
2. **Instrumentalidad**, entendida como la reacción esperada, que depende del agente reactivo, un plan puede tener un resultado determinado con cierto agente y otro distinto con otro agente.
3. **Operacionalidad**, en cuanto sea posible de llevarse a cabo, lo cual dependerá del decisor, es decir, de las capacidades y habilidades que este posea para materializar el plan de acción (Pérez 1992, citado por Alcázar, (1999)).

Es importante considerar que, si bien la aplicación de un plan de acción puede resultar eficaz una vez, no siempre que se aplique se obtendrá el mismo resultado. Esto sucede porque la *eficacia* (consecución de los resultados esperados) depende de otros dos aspectos: la *eficiencia* y la *consistencia*. Eficiencia entendida como el aprendizaje¹ producido en el decisor al realizar una acción, que deberá ser siempre materia de análisis pues puede ser positivo o negativo, de acuerdo a ello aumentará o disminuirá la instrumentalidad del plan de acción, respectivamente. La consistencia, entendida como el aprendizaje producido en el otro decisor, que debe ser positiva para que conforme crezca este aprendizaje crezca también la relación entre decisores y con ello la instrumentalidad (Pérez 1992, citado por Alcázar, (1999)).

Hasta este punto todo parece sencillo, teóricamente factible, pero para que exista consistencia, es decir que exista un constante aprendizaje positivo en la organización es estrictamente necesario que exista confianza entre los decisores. En palabras de Pérez (1992, citado por Alcázar, (1999)), “La confianza, entonces, surge en el ser humano cuando un decisor actúa de modo confiable y el otro decisor responde también de la misma manera”. Por ello, no sirve de nada si una de las partes actúa de manera confiable, pero la otra no confía. Una relación de confianza es tal debido a su naturaleza bidireccional.

Para comprender la afirmación expuesta es necesario hacer un análisis de ciertas características del ser humano, como la racionalidad y la virtualidad. La primera entendida como la capacidad de poder reconocer cuando un plan de acción es consistente (la confianza aumenta ante la respuesta positiva del otro sujeto) y la segunda como la capacidad de materializar dicho

plan de acción, de llevarlo a cabo (Pérez 1992, citado por Alcázar, (1999)).

2.2.7 La confianza en la empresa

De acuerdo con Llano (2016), la confianza como término relacionado al mundo empresarial ha sido empleado durante las últimas décadas. Hacia el siglo pasado los hombres de negocios no podían esperar otra cosa si no lo estrictamente pactado en un contrato o acuerdo por escrito. Vale decir, que aquello que no estaba expresamente plasmado en un documento, no podía o no debía darse por sentado.

Para Llano, la confianza en el mundo de los negocios no solo es muy importante si no que, sin ella una empresa estará condenada al fracaso. Por este motivo, no se debe comprender a la empresa como un ente cuya única misión es la de incrementar ganancias, en términos monetarios, sino también como un grupo humano comprometido los unos con los otros. Además, respetuoso de los demás partícipes del mercado en el que se compete. Por otro lado, el autor apela a la importancia de evitar el doble discurso, es decir, debe haber concordancia entre los valores que la empresa señala como propios y/o promueve, con el comportamiento de los directivos. No se puede exigir a los colaboradores una determinada conducta o esperar que estos confíen en la empresa si quienes deben dar el ejemplo se comportan precisamente de manera opuesta a los valores planteados (2016).

La confianza, en cualquiera de sus manifestaciones, no se da por medio del aprendizaje cognitivo, no se alcanza leyendo libros, asistiendo a cursos o ponencias. La confianza se da y se gana mediante la experiencia vivencial, vale decir, a través de la interacción con los demás. Tiene una característica de mutualidad, pues quien confía en otro, es porque este le inspiró confianza (Llano, 2016).

Por todo lo expuesto, es importante que los líderes dentro de las empresas sean personas confiables, que inspiren confianza en sus subalternos y al mismo tiempo sean capaces de confiar en ellos. Para que un líder sea tal, es necesario a el grupo humano que dirige desee ser liderado por esta persona, eso solo ocurrirá si la base de esta relación es la confianza (Llano, 2016).

La confianza, además, según Pérez (1992, citado por Alcázar (1999)) reduce los costos de transacción, entendidos no solo como todos aquellos costos en los que se incurre para tener la seguridad de que las cosas se darán como se ha establecido, que lógicamente serán más elevados a medida que el bien o servicio sea más complejo, sino también en términos información asimétrica, es decir la variación en la cantidad y calidad de información que uno de los agentes tiene frente a otro dentro de la transacción.

Para Pérez López (1994, pp. 156-161), la calidad del trabajo en una empresa se fundamenta en la generación y puesta en práctica de la confianza mutua entre las personas que laboran en ella, que genera un mayor grado de unidad. Para ello, distingue lo que podría denominarse una "confianza funcional" (fiarse que la otra persona hará lo que se le ha manda

hacer; está referido al cumplimiento objetivo de la labor) de una confianza más profunda, “confianza personal”, que se refiere a la relación interpersonal entre las respectivas intenciones.

Es decir, un directivo no debe apoyarse solamente en el cumplimiento de la labor por parte de los subordinados, sino que debe orientar su acción para que sean capaces de comprender el sentido de lo que hacen (misión, en sentido más amplio), y mejoren su propia motivación. Ello, desde luego exige un compromiso muy serio por parte de quien hace cabeza en una organización; la mejora de su propia calidad motivacional². Según el autor, “la confianza mutua entre dos decisores puede tan solo existir en la medida en que ambos se mueven por motivos trascendentes” (Pérez López, 1994, págs. 158-159).

Este esfuerzo por generar la confianza mutua basada en las intenciones de las personas involucradas en una organización es la base para desarrollar la unidad interna; y, por tanto, para fortalecer el criterio de consistencia, sobre los de eficiencia y eficacia.



Capítulo 3

Marco metodológico

Este capítulo corresponde a la metodología de estudio empleada en el trabajo. Es decir, corresponde a la definición y diseño del tipo de investigación, la población objeto de estudio, así como, las técnicas de observación y análisis de datos empleadas a fin de recopilar y estudiar la información obtenida.

3.1 Tipo de investigación

Se cuenta con extensa literatura respecto a los tipos de investigación existentes. No obstante, como indica Arias (2006), a pesar de que esto sea así, “lo importante es precisar los criterios de clasificación. Sin embargo, independientemente de su clasificación, todos son tipos de investigación, y al no ser excluyentes, un estudio puede ubicarse en más de una clase” (p. 22-23).

Este trabajo se trata, en cuanto a su grado de profundidad, de una investigación exploratoria o cualitativa, pero también, descriptiva o cuantitativa. Si bien, se pretende recopilar información mediante la técnica de la entrevista personal (herramienta de naturaleza exploratoria), a fin de obtener un primer acercamiento al tema de estudio, también se llevará a cabo una encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario (herramienta de naturaleza descriptiva), a fin de obtener datos más precisos y detallados que lleven a desarrollar conclusiones válidas para la presente investigación.

De acuerdo con Arias (2006), “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos (p. 23). Por otro lado, en cuanto a la investigación descriptiva, señala, “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2006, p. 24).

En palabras de Churchill, “Una investigación exploratoria hace hincapié en el descubrimiento de ideas y percepciones (...) Una investigación descriptiva a menudo pretende determinar con qué frecuencia ocurre algo” (2003, pág. 104).

3.2 Diseño de investigación

El diseño de todo trabajo de investigación corresponde al plan de acción trazado por los investigadores con la finalidad de alcanzar los objetivos de estudio. Vale decir, la serie de pasos o pautas a ejecutar con el fin de conseguir la información necesaria y relevante que permita llegar a conclusiones relevantes al tema.

Según Kinnear y Taylor es, “un plan básico que guía las fases de recolección de datos y análisis del proyecto de investigación” (2000, pág. 136).

Por su parte, Arias (2006), indica que, “el diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para poder responder al problema planteado. En atención al diseño la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (p. 26).

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (Arias, 2006, pág. 31).

Como se aprecia, el presente trabajo se trata de una investigación de campo, pues los datos obtenidos provienen de fuentes primarias mediante la aplicación de una herramienta de recolección de datos aplicada directamente a la población objeto de estudio.

3.3 Población

Definida por Arias (2006) de la siguiente manera: “La población, o en términos más precisos, población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

En este caso la población objeto de estudio corresponde a los trabajadores de D’Giulio café, la cual se detalla a continuación:

- 1 jefe de cocina
- 1 administradora-cajera
- 2 meseras
- 4 ayudantes de cocina

Como se aprecia, la cantidad de trabajadores no es pequeña, por ello el estudio se basa en el análisis de la población objetivo en su totalidad, no se contará con una muestra.

3.4 Técnicas de observación

Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2006, pág. 67).

Las técnicas de observación que se realizan en este estudio son: Una entrevista personal a Daniela Reynoso Legovic, trabajadora de D’Giulio café desde sus inicios, desempeñándose como jefe de cocina. Y, una encuesta realizada a todos los trabajadores de esta pequeña empresa.

3.4.1 Instrumento

“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 2006, pág. 69).

Los instrumentos utilizados en este trabajo son: una guía de preguntas para la entrevista personal con la jefa de cocina (ver Anexo 1) y un cuestionario (ver Anexo 2) para la encuesta aplicada a la totalidad de trabajadores.

3.4.1.1 Guía de entrevista personal. Se trata de una lista de preguntas elaboradas por la autora del trabajo, las cuales servirán de ayuda para el entrevistador, pues funge como su propio nombre lo señala, como una guía, encaminando la conversación con el entrevistado. No obstante, no se trata de algo rígido que se deba seguir al pie de la letra.

3.4.1.2 Cuestionario. El cuestionario consta de treinta (31) preguntas, subdivididas en 4 tópicos: con respecto a ti mismo (5 preguntas), con respecto a la relación entre jefe y subordinado (13 preguntas), con respecto a la relación entre empleados del mismo rango (8 preguntas) y con respecto a la empresa en general (5 preguntas). Las interrogantes deberán ser valoradas por los encuestados ponderando su respuesta en una escala de Likert que va desde totalmente de acuerdo (5) hasta totalmente en desacuerdo (1).

3.4.2 Validez

“La validez de una medida se refiere al grado en el cual el proceso de medición está libre tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios. (...) La validez está relacionada con la pregunta: ¿estamos midiendo lo que pensamos que estamos midiendo?” (Kinnear & Taylor, 2000, pág. 302).

De acuerdo con lo expuesto, las preguntas planteadas en los instrumentos empleados para la recopilación de información en esta investigación quedan validadas.

3.5 Técnica de análisis de datos

En cuanto al análisis de la información recabada mediante la entrevista personal, esta se hará mediante inducción. Mientras que, en cuanto a las encuestas, el análisis de la información se hará de manera manual, no se recurrirá a ningún software o programa informático para ello. Dado que la cantidad de personas entrevistadas es poca, se analizará una por una las respuestas de cada pregunta para después analizar los resultados de manera global y así se poder llegar a conclusiones adecuadas.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Análisis y discusión de resultados

4.1.1 *Entrevista personal*

La entrevista se llevó a cabo mediante video llamada a través de la plataforma *zoom*. La persona entrevistada corresponde a Daniela Reynoso Legovic, chef a cargo del negocio D'Giulio café. La dinámica fluyo con naturalidad y sin ningún inconveniente.

Como información importante se puede decir que la confianza dentro de esta pequeña organización ha venido siendo un aspecto fundamental para que el negocio marche bien. Esta es una empresa familiar con más de 14 años e, inevitablemente, durante el transcurso de este tiempo, las experiencias han sido múltiples y de todo tipo. Se han afrontado casos de robo en más de una oportunidad; sin embargo, en la actualidad cuentan con trabajadores que ya tienen varios años laborando y por ello gozan de la confianza de los dueños.

Los dueños del negocio ya no laboran en él, como era en un principio. Sin embargo, sus hijas fungen, una como administradora del local y encargada de la caja, mientras que la otra es la chef a cargo. Es decir, las dos hijas de los dueños son quienes dirigen esta pequeña empresa.

Las hermanas Reynoso Legovic viajan una vez por año a un país del extranjero a modo de vacaciones. Tiempo atrás coordinaban sus horarios de manera tal que siempre una de ellas quedara en el negocio. No obstante, desde hace varios años ambas hermanas toman sus vacaciones simultáneamente, ausentándose por un promedio de dos semanas.

Durante este periodo de tiempo el negocio queda en manos de los demás trabajadores, quienes ostentan cargos distintos, pero conocen a perfección la dinámica del negocio y por ello pueden sustituir a sus jefas, tanto en la cocina, como en la caja.

Esta situación denota un alto grado de confianza, no solo en el aspecto profesional, es decir, no solo se tiene la seguridad que los empleados cumplirán con todas y cada una de sus funciones con eficacia. Además, se tiene confianza en los trabajadores como seres humanos. Confiar en que dentro del periodo de tiempo en el que no tendrán supervisión directa de nadie los trabajadores no caerán en la tentación del robo o del uso indebido de las instalaciones o bienes muebles.

4.1.2 *Encuestas*

Las encuestas se llevaron a cabo en un periodo de tiempo de un mes, comprendido entre el 15 de agosto hasta el 10 de septiembre del año 2020. Se encuestaron a todos los trabajadores del negocio haciéndoles llegar la encuesta vía correo electrónico.

Para una mejor comprensión primero se realiza el análisis de cada pregunta, una por una. Luego se procede al análisis de las respuestas de manera general con el fin de hallar indicativos globales. Como se mencionó en la metodología de la investigación el formulario

consta de 31 preguntas las cuales están divididas en secciones de acuerdo a la relación a estudiar. Es decir, las cinco primeras preguntas del cuestionario corresponden a un análisis individual de los evaluados, las trece preguntas siguientes respecto a la relación entre los jefes directos y subordinados, las siguientes ocho corresponden al análisis en relación con los compañeros de trabajo de un mismo nivel, finalmente, cinco preguntas que evalúan la relación de los colaboradores con la empresa en sí.

Porcentajes asignados a los enunciados

- Totalmente de acuerdo (Valor: 5)
- De acuerdo (Valor: 4)
- Neutro (Valor: 3)
- En desacuerdo (Valor: 2)
- Totalmente en desacuerdo (Valor: 1)

a. Respecto a ti mismo

Frente a la pregunta N°1 ¿Te encuentras calificado para desempeñarte en tu puesto actual? los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 1.

Tabla 1

Respuestas a pregunta: ¿Te encuentras calificado para desempeñarte en tu puesto actual?

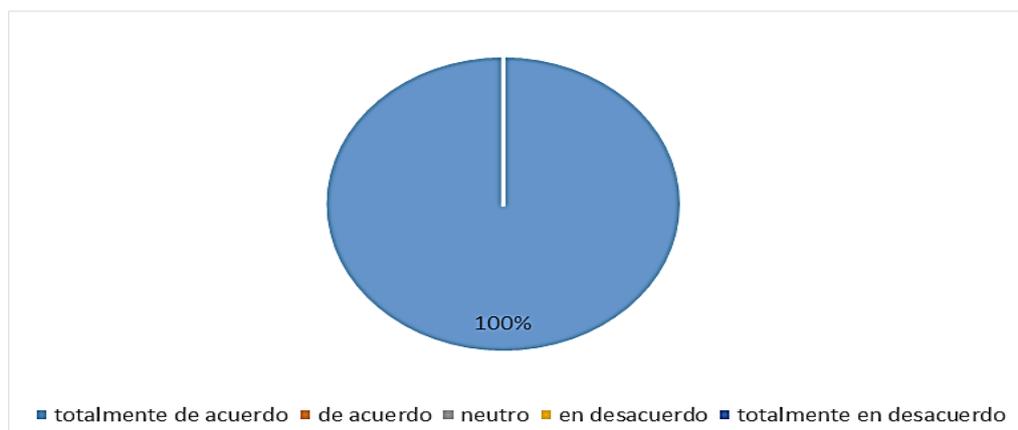
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Como se aprecia, todos los participantes eligieron en su totalidad la opción 5 la cual corresponde a “totalmente de acuerdo” lo que evidencia que todos los trabajadores se consideran calificados para desempeñar su trabajo, ver en Figura 3.

Figura 3

¿Te encuentras calificado para desempeñarte en tu puesto actual?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°2 ¿Tienes conocimiento suficiente para resolver problemas dentro de la empresa? los evaluados contestaron de acuerdo a la Tabla 2.

Tabla 2

Respuestas a pregunta: ¿Tienes conocimiento suficiente para resolver problemas dentro de la empresa?

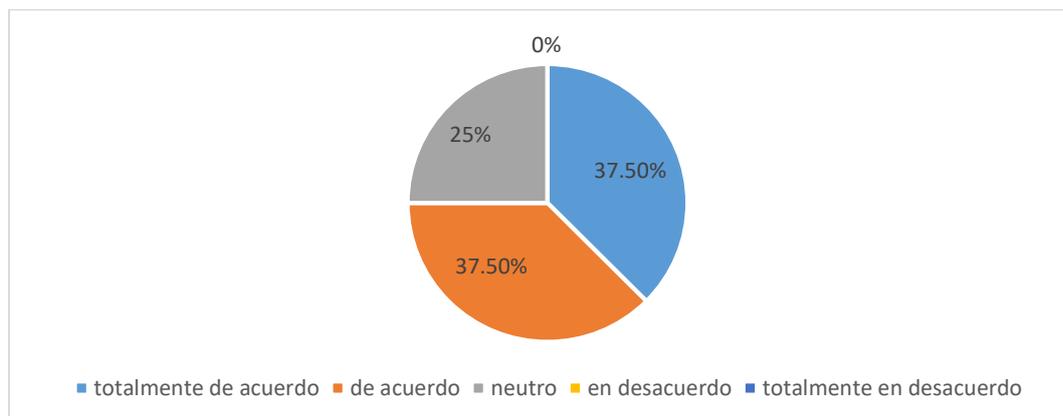
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	37.5 %
De acuerdo	3	37.5 %
Neutro	2	25 %
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Como se aprecia, tres personas eligieron el enunciado de valor 5, tres personas el enunciado de valor 4 y dos personas eligieron el de valor 3. En términos de porcentajes, el 75% considera tener conocimiento suficiente para resolver problemas dentro de la empresa. Mientras que, el 25% se encuentra en una posición neutral, quizás los resultados estén directamente relacionados al puesto laboral pues no todos los empleados poseen la facultad de tomar decisiones, ver Figura 4.

Figura 4

¿Tienes conocimiento suficiente para resolver problemas dentro de la empresa?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°3 *¿Consideras que desempeñas tus labores con responsabilidad?* Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 3):

Tabla 3

Respuestas a pregunta ¿Consideras que desempeñas tus labores con responsabilidad?

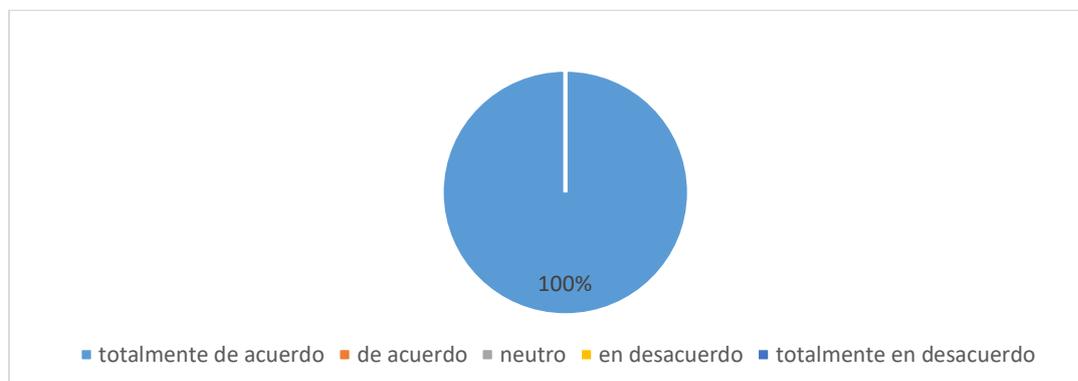
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Nuevamente el total de encuestados optó por el enunciado de valor 5 el cual corresponde a “totalmente de acuerdo”, evidenciando que el 100% de los empleados se considera responsable en el desempeño de sus actividades dentro del negocio, ver Figura 5

Figura 5

¿Consideras que desempeñas tus labores con responsabilidad?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°4 ¿Consideras que desempeñas tus labores con eficiencia y eficacia? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 4:

Tabla 4

Respuestas a pregunta ¿Consideras que desempeñas tus labores con eficiencia y eficacia?

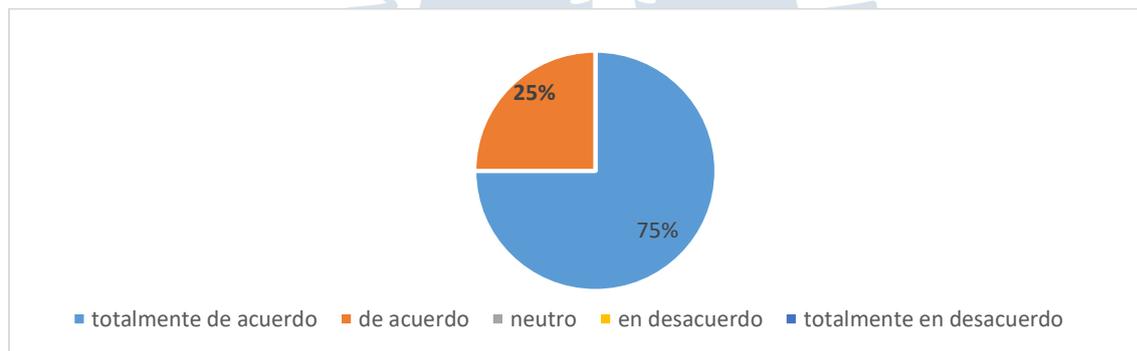
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	75
De acuerdo	2	25
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Se observa que seis personas eligieron el enunciado de valor 5 y dos el de valor 4. Es decir, el 75 % de los empleados considera estar totalmente de acuerdo con la pregunta, mientras que el 25% está de acuerdo. Vale decir, en términos generales, que el 100% de los trabajadores considera que desempeña sus labores con eficiencia y eficacia. Figura 6.

Figura 6.

¿Consideras que desempeñas tus labores con eficiencia y eficacia?



Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta N°5 ¿Piensas que estás suficientemente preparado (a) para asumir mayores encargos? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 5:

Tabla 5

¿Piensas que estás suficientemente preparado (a) para asumir mayores encargos?

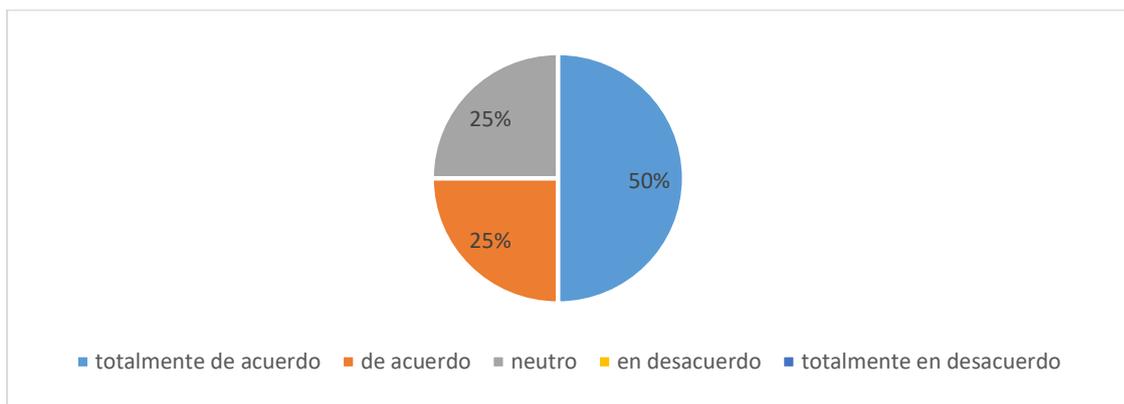
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	50
De acuerdo	2	25
Neutro	2	25
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

De acuerdo a los resultados, cuatro encuestados optaron por el enunciado de valor 5, dos por el de valor 4 y dos por el de valor 3. Es decir, el 75% de los empleados piensa que está preparado para asumir mayores encargos, mientras que, el 25% mantiene una postura neutral frente a la pregunta. Se asume que este último porcentaje corresponde a quienes ostentan puestos en los que no pueden asumir mayores encargos, ver Figura 7.

Figura 7

¿Piensas que estás suficientemente preparado (a) para asumir mayores encargos?



Nota. Elaboración propia (2020)

b. Con respecto a la relación entre subordinado y jefe

Frente a la pregunta N°6 *¿Eres evaluado frecuentemente respecto a tu rendimiento? (para subordinados) / ¿Los evalúas frecuentemente respecto a su rendimiento? (para los jefes).* Los encuestados respondieron de acuerdo a la Tabla 6:

Tabla 6

¿Eres evaluado frecuentemente respecto a tu rendimiento?

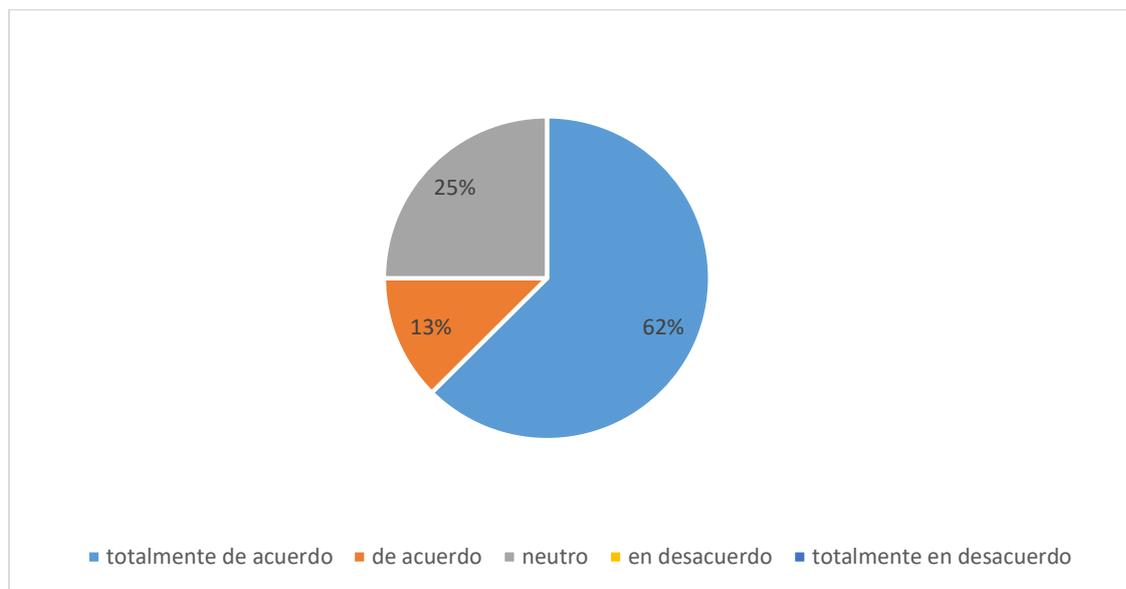
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	62
De acuerdo	1	13
Neutro	2	25
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Según los resultados, cinco personas eligieron el enunciado de valor 5, uno el de valor 4 y dos el de valor 3. En otras palabras, el 75% es evaluado frecuentemente respecto a su rendimiento mientras que el 25% se presenta en una posición neutral frente a la pregunta. Se asume que este 25% corresponde a los empleados que ostentan puestos en los que no son evaluados, sino que son ellos evaluados, ver Figura 8.

Figura 8

¿Son evaluados frecuentemente los empleados?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°7: ¿Tienes confianza para transmitirle tus preocupaciones no solo profesionales? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 7:

Tabla 7

Respuestas a pregunta ¿Tienes confianza para transmitirle tus preocupaciones no solo profesionales?

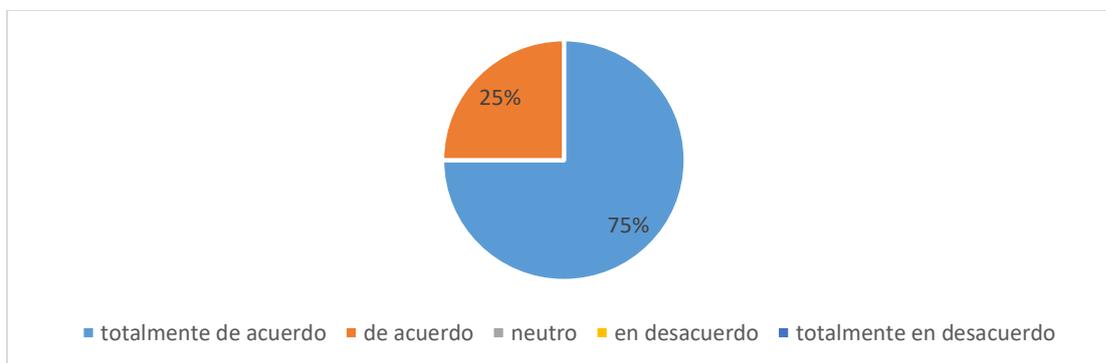
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	75
De acuerdo	2	25
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

De los encuestados, seis de ellos eligieron el enunciado de valor 5, mientras que dos optaron por el de valor 4. En otras palabras, el 75 % manifiesta estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta, mientras que el 25% expresa estar de acuerdo. Por ello, en términos generales se puede afirmar que el 100% tiene confianza para transmitir sus preocupaciones no solo profesionales, ver Figura 9.

Figura 9

¿Tienes confianza para transmitirle tus preocupaciones no solo profesionales?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°8 ¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 8.

Tabla 8

Respuestas a pregunta ¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales?

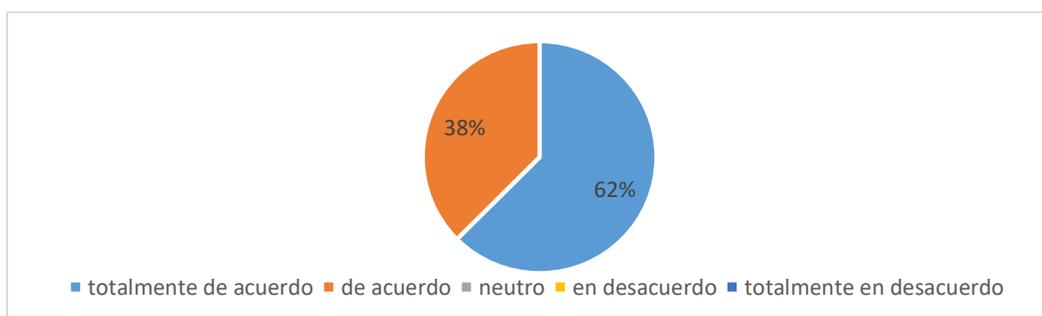
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	62
De acuerdo	3	38
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

De acuerdo a los resultados, cinco personas eligieron el enunciado de valor 5, mientras que tres optaron por el de valor 4. Vale decir, el 62% de los encuestados expresa sentirse totalmente de acuerdo con la pregunta en evaluación y el 38% de acuerdo. En términos general se puede afirmar que el 100% manifiesta que el jefe tiene conocimiento sobre los planes o proyectos personales de los subalternos, ver Figura 10.

Figura 10

¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°9 ¿Reciben comunicaciones por escrito sobre temas laborales? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 9:

Tabla 9

Respuestas a pregunta ¿Reciben comunicaciones por escrito sobre temas laborales?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	8	100
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Esta pregunta recibió la misma respuesta por parte de todos los evaluados. No obstante, a diferencia de las anteriores respuestas, en esta oportunidad la opción elegida corresponde al de valor 1. Es decir, el 100% asegura estar totalmente en desacuerdo con el enunciado de la pregunta. Se deduce, entonces, que la comunicación escrita sobre temas laborales no existe en esta empresa. Importante resultado que inevitablemente genera una alerta para proponer un cambio positivo precisamente en este ámbito, ver Figura 11.

Figura 11

¿Reciben comunicaciones por escrito sobre temas laborales?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°10 ¿Los resultados y objetivos de la empresa se transmiten adecuadamente? Los evaluados respondieron de la Tabla 10:

Tabla 10

Respuestas a pregunta ¿Los resultados y objetivos de la empresa se transmiten adecuadamente?

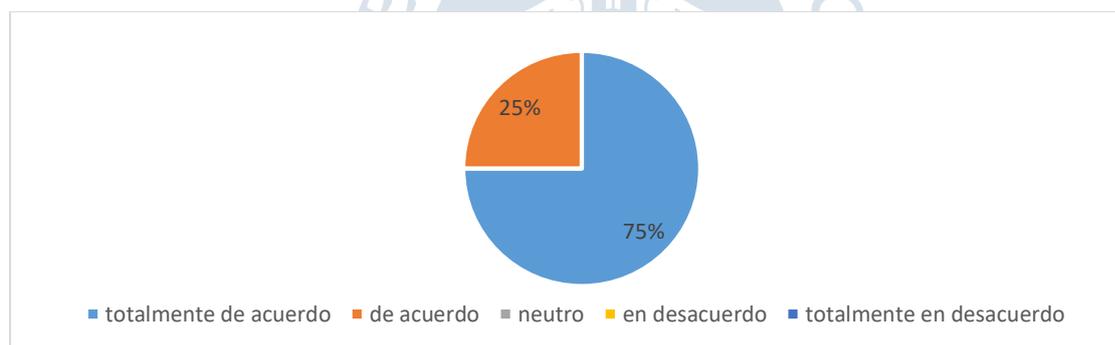
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	75
De acuerdo	2	25
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Como se aprecia, seis encuestados optaron por la respuesta de valor 5 y dos de ellos por la de valor 4. Expresado de otra forma, el 75% está totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta y un 25% está de acuerdo. En términos generales se puede afirmar que los resultados y objetivos de la empresa se transmiten adecuadamente, ver Figura 12

Figura 12

¿Los resultados y objetivos de la empresa se transmiten adecuadamente?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 11 ¿Tienen conocimiento sobre tu composición familiar? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 11:

Tabla 11

Respuestas a pregunta ¿Tienen conocimiento sobre tu composición familiar?

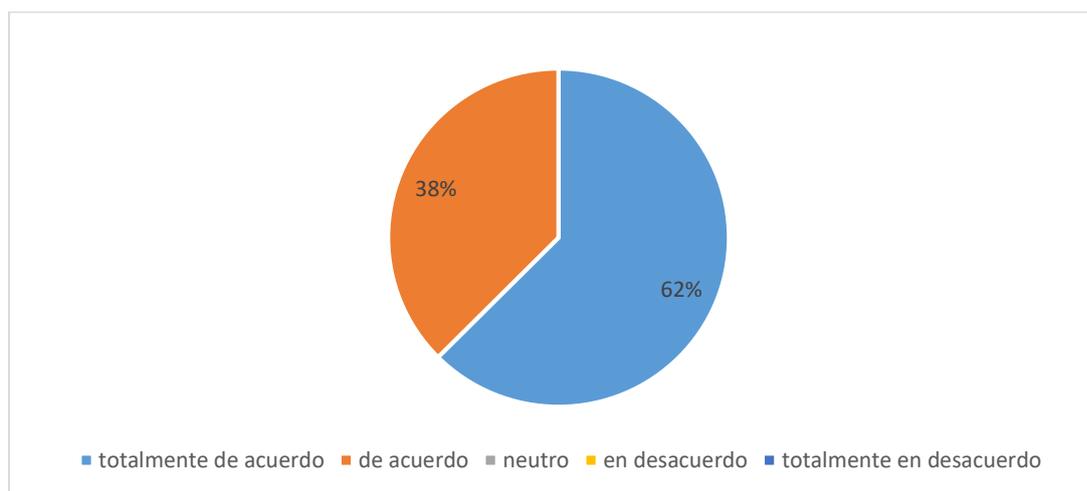
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	62
De acuerdo	3	38
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Para esta pregunta los resultados expresan que cinco personas optaron por el enunciado de valor 5, mientras que tres escogieron el de valor 4. Un 62% manifiesta estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta y un 38 expresa estar de acuerdo. En términos generales, se puede afirmar al 100% que se tiene conocimiento sobre la composición familiar de los empleados, ver Figura 13.

Figura 13

¿Tienen conocimiento sobre tu composición familiar?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°12 ¿Tienen conocimiento sobre las condiciones médicas que padeces? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 12:

Tabla 12

¿Tienen conocimiento sobre las condiciones médicas que padeces?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Los entrevistados en su totalidad optaron por la respuesta de valor 5. En otras palabras, podemos afirmar al 100% sostiene que sus jefes tienen conocimiento sobre las condiciones médicas que padecen, ver Figura 14.

Figura 14

¿Tienen conocimiento sobre las condiciones médicas que padeces?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 13: *¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona?* Los evaluados contestaron de acuerdo a la Tabla 13:

Tabla 13

Respuestas a pregunta ¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Una vez más todos los evaluados optaron por la respuesta de valor 5. Es decir, el 100% de los trabajadores afirma que el trato hacia su persona ha sido siempre de respeto, ver Figura 15.

Figura 15

¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 14: ¿Se ejerce supervisión permanente durante toda la jornada laboral? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 14:

Tabla 14

¿Ejerce supervisión permanente durante toda tu jornada laboral?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Según los resultados obtenidos todos los participantes optaron por la respuesta de valor 5. Vale decir, el total de los evaluados afirma que existe una supervisión permanente durante su jornada laboral, ver Figura 16.

Figura 16

¿Ejerce supervisión permanente durante toda tu jornada laboral?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 15: ¿Se delegan actividades de importancia para la empresa? los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 15:

Tabla 15.

¿Te delegan actividades de importancia para la empresa?

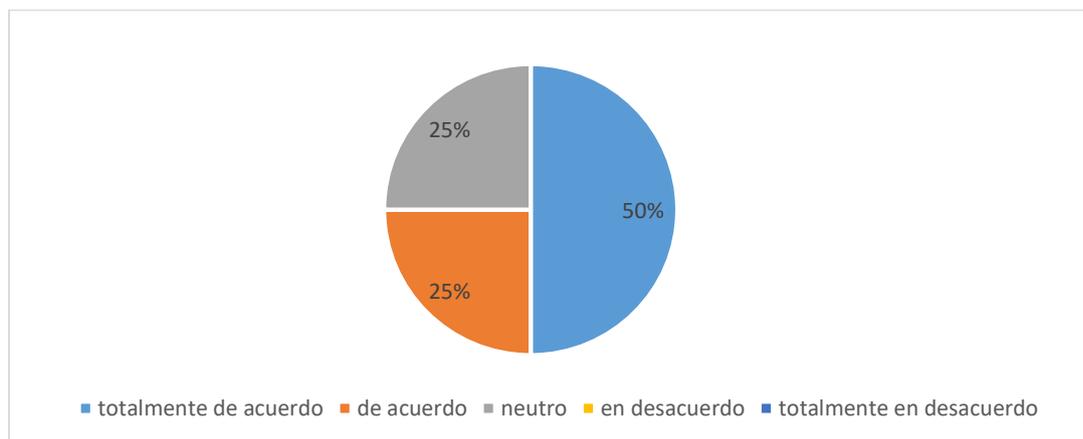
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	50
De acuerdo	2	25
Neutro	2	25
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Para esta pregunta, cuatro evaluados eligieron la respuesta de valor 5, dos la de valor 4 y 2 la de valor 3. Porcentualmente hablando, el 50% expresa estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta, 25% está de acuerdo y el 25% restante se encuentra en una posición neutral. En términos generales se puede afirmar que el 75% de los entrevistados confirma que le delegan actividades de importancia para la empresa, ver Figura 17.

Figura 17

¿Se delegan actividades de importancia para la empresa?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 16: ¿Existe feedback sobre cómo mejorar el trabajo? Los evaluados respondieron según la Tabla 16:

Tabla 16

Respuestas a pregunta ¿Existe feedback sobre cómo mejorar el trabajo?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	75
De acuerdo	2	25
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Los resultados muestran que seis participantes optaron por la respuesta de valor 5 y dos de ellos por la de valor 4. Es decir, el 75% afirma estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta mientras que el 25% restante está de acuerdo. En términos generales, los evaluados en su totalidad manifiestan que existe feedback sobre cómo mejorar el trabajo, ver Figura 18.

Figura 18

¿Existe feedback sobre cómo mejorar el trabajo?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 17: ¿Te sientes cómodo(a) con la supervisión directa? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 17:

Tabla 17

Respuestas a pregunta ¿Te sientes cómodo(a) con la supervisión directa?

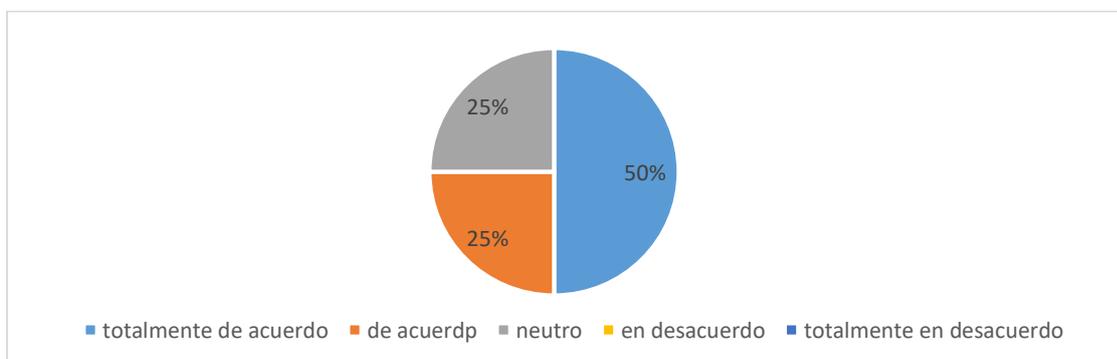
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	50
De acuerdo	2	25
Neutro	2	25
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Los resultados arrojan que cuatro personas eligieron la opción de valor 5, dos la de valor 4 y dos la de valor 3. Dicho de otra forma, el 50% de los evaluados está totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta, un 25% está de acuerdo y el 25% restante mantiene una postura neutral. En términos generales se podría afirmar que los empleados se sienten cómodos con la supervisión directa, ver Figura 19.

Figura 19

¿Te sientes cómodo(a) con la supervisión directa?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°18: ¿Te sientes libre para exponer tus inquietudes? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 18:

Tabla 18

Respuestas a pregunta ¿Te sientes libre para exponer tus inquietudes?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Según los resultados, todos los evaluados optaron por la respuesta de valor 5. El 100% manifiesta estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta. Por ello, se podría afirmar, que los colaboradores se sienten libres para exponer sus inquietudes, ver Figura 20.

Figura 20.

¿Te sientes libre para exponer tus inquietudes?



Nota. Elaboración propia (2020)

Con respecto a otros empleados del mismo rango

Frente a la pregunta N° 19: ¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales? Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 19:

Tabla 19

Respuestas a la pregunta ¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales?

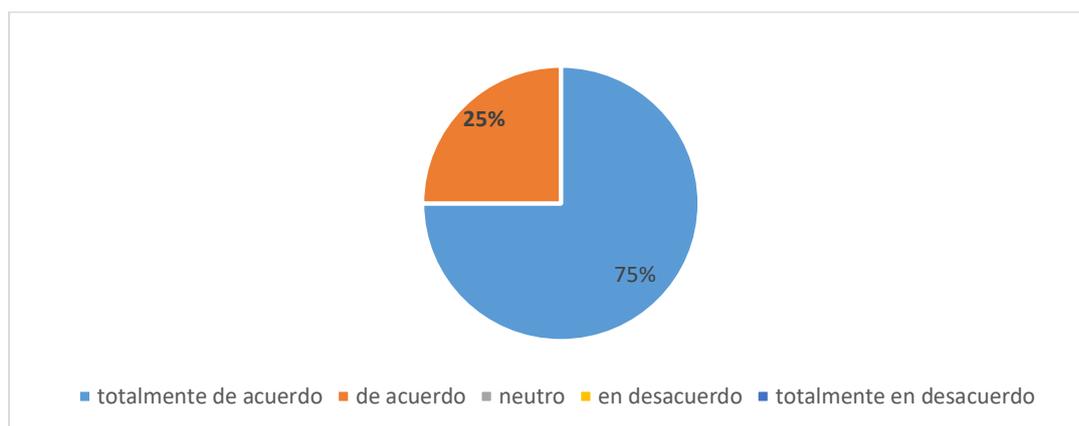
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	75
De acuerdo	2	25
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a esta pregunta seis participantes eligieron la opción de valor 5 y dos de ellos la de valor 4. En otras palabras, el 75% de los evaluados expresan estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta mientras que el 25% está de acuerdo. En términos generales se podría afirmar que los empleados tienen conocimiento sobre los planes y proyectos personales de sus compañeros de labores, ver Figura 21.

Figura 21

¿Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 20: *¿Tienen conocimiento sobre la composición de tu familia?* Los evaluados respondieron de acuerdo a la Tabla 20.

Tabla 20

Respuestas a la pregunta ¿Tienen conocimiento sobre la composición de tu familia?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Según los resultados obtenidos para esta pregunta, el total de los evaluados optó por respuesta de valor 5. El 100% de los participantes afirman que sus compañeros de trabajo tienen conocimiento sobre la composición de su familia. Figura 22.

Figura 22

¿Tienen conocimiento sobre la composición de tu familia?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N°21: ¿Tienen conocimiento sobre condiciones médicas que padece? Los evaluados contestaron de acuerdo a la Tabla 21.

Tabla 21

Respuestas a la pregunta ¿Tienen conocimiento sobre condiciones médicas que padece?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Nuevamente, el total de los evaluados optó por la respuesta de valor 5. Es decir, que el 100% de los participantes afirman categóricamente que sus compañeros de trabajo tienen conocimiento sobre las condiciones médicas que padece, ver. Figura 23.

Figura 23

¿Tienen conocimiento sobre condiciones médicas que padece?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 22: ¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona? Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 22:

Tabla 22

¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Una vez más, el total de los evaluados optó por la respuesta de valor 5, manifestando así, estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta. Por ello, se podría afirmar que el trato entre compañeros de trabajo ha sido siempre de respeto, ver. Figura 24.

Figura 24

¿El trato ha sido siempre con respeto hacia tu persona?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 23: ¿Actúan como apoyo ante una situación de emergencia? Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 23:

Tabla 23

¿Actúan como apoyo ante una situación de emergencia?

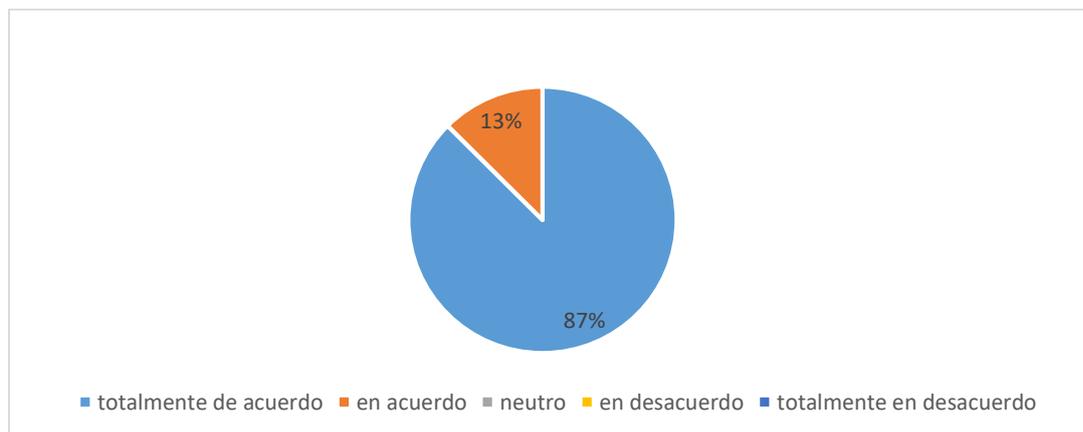
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	87
De acuerdo	1	13
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Para esta pregunta, siete de los evaluados escogieron la respuesta de valor 5 y solo uno escogió la de valor 4. En términos de porcentajes, un 87% expresa estar totalmente de acuerdo por la pregunta mientras que un 13% está de acuerdo. Se puede decir que los trabajadores actúan entre sí como apoyo ante una situación de emergencia, ver Figura 25.

Figura 25

¿Actúan como apoyo ante una situación de emergencia?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 24: *¿Te ayudan cuando no sabes realizar alguna función o tarea?*
Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 24:

Tabla 24

Respuestas a la pregunta ¿Te ayudan cuando no sabes realizar alguna función o tarea?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

De acuerdo a los resultados, todos los evaluados optaron por la respuesta de valor 5. El 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta. Por ello, se podría afirmar que los compañeros de trabajado en esta empresa se ayudan entre sí cuando no saben realizar alguna función o tarea, ver Figura 26.

Figura 26

¿Te ayudan cuando no sabes realizar alguna función o tarea?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 25: ¿Te sientes cómodo (a) al trabajar juntos? Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 25:

Tabla 25.

Respuestas a la pregunta: ¿Te sientes cómodo (a) al trabajar juntos?

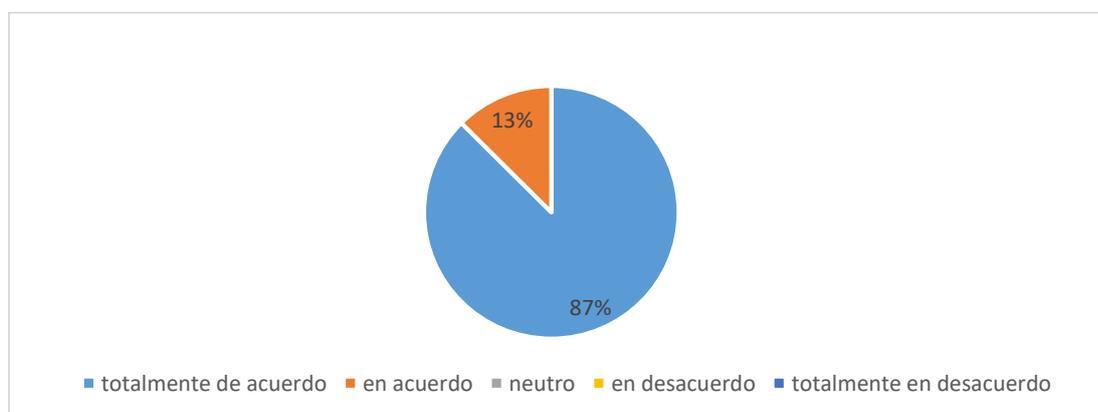
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	87
De acuerdo	1	13
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

En esta ocasión, siete de los evaluados optaron por la respuesta de valor 5 y uno por la de valor 4. En otras palabras, el 87% está totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta, mientras que el 13% está de acuerdo. En términos generales podríamos decir que los trabajadores se sienten cómodos de trabajar con sus compañeros, ver Figura 27.

Figura 27

¿Te sientes cómodo (a) al trabajar juntos?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 26: ¿Te sientes libre de exponerles tus inquietudes? Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 26:

Tabla 26

Respuestas a la pregunta: ¿Te sientes libre de exponerles tus inquietudes?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Para esta pregunta, el total de los evaluados optó por la respuesta de valor 5. Es decir, el 100% de los participantes está totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta. Por ello, se podría afirmar que los trabajadores se sienten libres de exponer sus inquietudes con sus compañeros de labores, ver Figura 28.

Figura 28

¿Te sientes libre de exponerles tus inquietudes?



Nota. Elaboración propia (2020)

Con respecto a la empresa en general

Frente a la pregunta N° 27: ¿Conoces la misión y visión de la empresa? Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 27:

Tabla 27.

Respuestas a la pregunta ¿Conoces la misión y visión de la empresa?

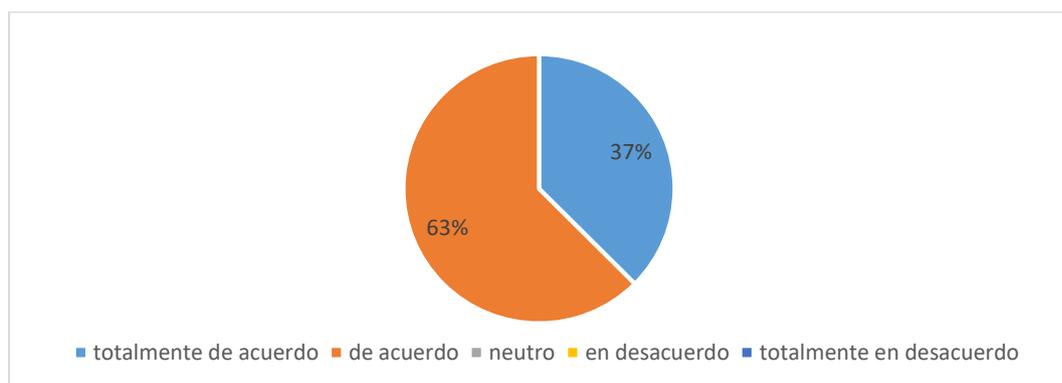
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	37
De acuerdo	5	63
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Tres de los evaluados opto por la respuesta de valor 5, mientras que cinco por la de valor 4. En términos porcentuales, un 37% afirma estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta y el 63% restante estar de acuerdo. En términos generales se podría afirmar que los trabajadores conocen la misión y visión de la empresa en la que trabajan, ver Figura 29.

Figura 29

¿Conoces la misión y visión de la empresa?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 28: ¿Conoces la historia de la empresa? Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 28:

Tabla 28

Respuestas a la pregunta ¿Conoces la historia de la empresa?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	50
De acuerdo	4	50
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Para esta pregunta, cuatro de los evaluados optaron por la respuesta de valor 5 y cuatro por la de valor 4. Dicho de otra manera, el 50% manifiesta estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta y el otro 50% estar de acuerdo. Por ello, se podría afirmar que los trabajadores conocen la historia de la empresa para la cual laboran, ver Figura 30.

Figura 30.

¿Conoces la historia de la empresa?



Nota. Elaboración propia (2020)

Frente a la pregunta N° 29: ¿La comunicación en la empresa es fluida y constante? Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 29:

Tabla 29.

Respuestas a la pregunta La comunicación en la empresa es fluida y constante?

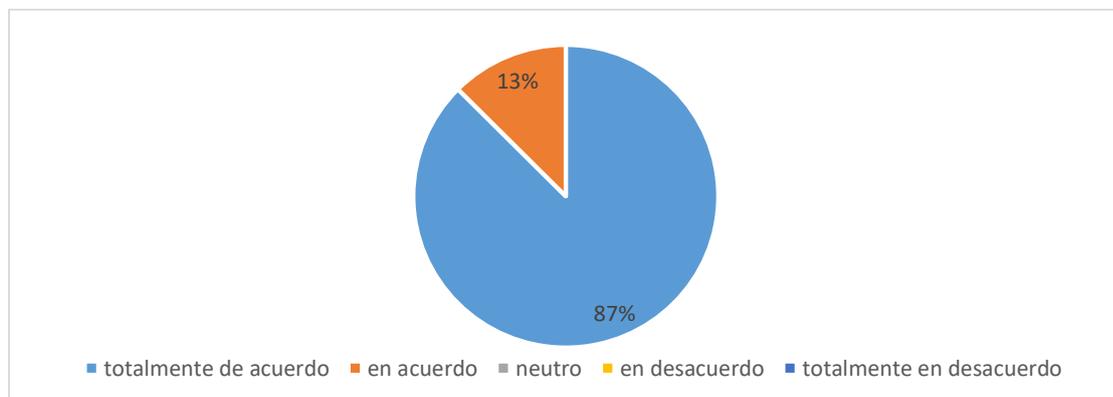
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	87,5
De acuerdo	1	12,5
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

En esta oportunidad, siete de los evaluados opto por la respuesta de valor 5 y uno por la de valor 4. En otras palabras, el 87.5% de los entrevistados manifiesta estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta y el 12,5 % estar de acuerdo. En términos generales se podría afirmar que la comunicación en la empresa es fluida y constante ver Figura 31.

Figura 31

¿La comunicación en la empresa es fluida y constante?



Nota. Elaboración propia

Frente a la pregunta N° 30: ¿La empresa conoce a su personal? Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 30:

Tabla 30

Respuestas a la pregunta ¿La empresa conoce a su personal?

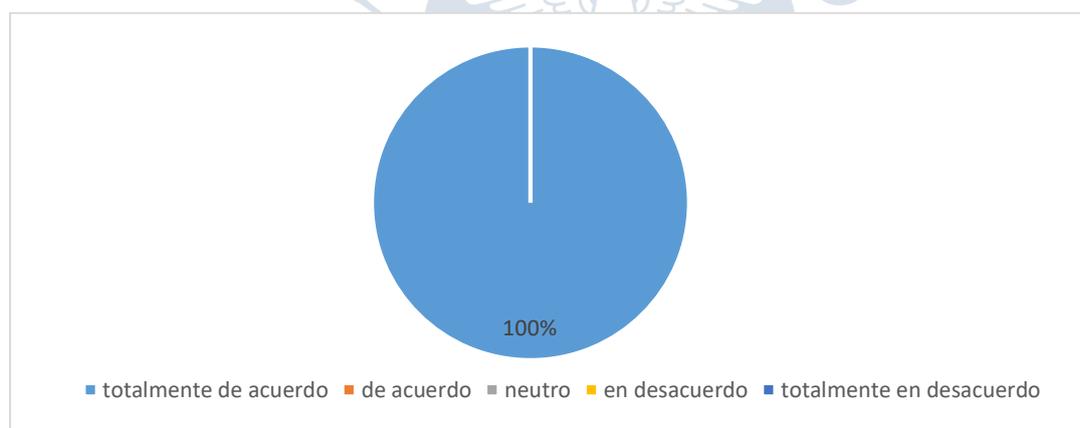
Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Para esta pregunta, todos los evaluados optaron por la respuesta de valor 5. Es decir, que el 100% de los participantes manifiestan estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta. Por ello, se podría afirmar que la empresa conoce a su personal, ver Figura 32.

Figura 32.

¿La empresa conoce a su personal?



Nota. Elaboración propia (2020)

Finalmente, frente a la pregunta N° 31: ¿Te sientes a gusto trabajando en esta empresa? Los entrevistados respondieron de acuerdo a la Tabla 31:

Tabla 31

Respuestas a la pregunta ¿Te sientes a gusto trabajando en esta empresa?

Respuestas	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	100
De acuerdo	0	0
Neutro	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	8	100 %

Nota. Elaboración propia (2020)

Para esta última pregunta, el total de los evaluados optó por la respuesta de valor 5. Vale decir, el 100% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con el tenor de la pregunta. Por ello, se podría afirmar que, los trabajadores se sienten a gusto trabajando en esta empresa, se muestra en Figura 33

Figura 33

¿Te sientes a gusto trabajando en esta empresa?



Nota. Elaboración propia (2020)

Análisis general de las encuestas:

Las Tabla 32, Tabla 33 muestran la puntuación escogida por cada sujeto (encuestado) para cada pregunta. En la Nota. Elaboración propia (2020)

Tabla 34 se muestra a manera de resumen, el total de la puntuación de cada sujeto, así como el promedio del puntaje por individuo.

Tabla 32

Tabla de resultados de encuestados (desde la pregunta 1 hasta la 15)

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Sujeto A	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5
Sujeto B	5	4	5	5	5	3	4	4	1	5	5	5	5	5	5
Sujeto C	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
Sujeto D	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
Sujeto E	5	3	5	4	5	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5
Sujeto F	5	3	5	5	3	4	5	4	1	5	4	5	5	5	5
Sujeto G	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4
Sujeto H	5	4	5	4	4	5	4	4	1	4	4	5	5	5	4
	40	33	40	38	34	35	38	37	8	38	37	40	40	40	38

Nota. Elaboración propia (2020)

Tabla 33

Tabla de resultados de encuestados (desde la pregunta 16 hasta la 31)

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
38	34	40	38	40	40	40	39	40	39	40	35	37	39	40	40

Nota. Elaboración propia (2020)

Tabla 34

Tabla total acumulado resultados encuestados

	Total acumulado	Media
Sujeto A	147	4.7
Sujeto B	144	4.6
Sujeto C	149	4.8
Sujeto D	147	4.7
Sujeto E	145	4.6
Sujeto F	142	4.5
Sujeto G	141	4.5
Sujeto H	140	4.5

Nota. Elaboración propia (2020)

Si bien, los enunciados de valor se encuentran entre “totalmente de acuerdo” cuyo valor corresponde a 5, hasta “totalmente en desacuerdo” cuyo valor corresponde a 1, analogando los resultados al motivo de estudio del presente trabajo, se puede decir que, a mayor puntaje promedio obtenido, mayor confianza.

Como se observa en los resultados, de las puntuaciones promedio por individuo la más baja corresponde a 4.5, la más alta a 4.8, obteniendo una puntuación promedio de **4.6125** Para una escala que va de 1 a 5, siendo 5 el mayor grado de confianza, se puede afirmar que el nivel de confianza entre los trabajadores de D’Giulio café es alta. No obstante, puede mejorar.

Conclusiones

Se llevó a cabo un trabajo de investigación con el objetivo general de analizar la importancia de la confianza para el logro de resultados dentro de una organización, estudiando la relación laboral de los trabajadores de D'Giulio Café.

A fin de alcanzar los objetivos de estudio se recurrió a la utilización de dos técnicas de recolección de datos, la entrevista personal y la encuesta. La primera realizada a la jefa de cocina, chef Daniela Reynoso Legovic. La segunda aplicada a todos los trabajadores de la empresa.

Tras la recolección de datos y el análisis de los mismos se determinó que el nivel de confianza individual de los colaboradores de D'Giulio Café respecto a la formación/ instrucción que tienen para el puesto que poseen, así como cuan hábiles se consideran para la ejecución de sus funciones y para resolver conflictos inesperados es bastante alto.

Se determinó que el nivel de confianza horizontal de los colaboradores de D'Giulio Café, es decir, la relación de confianza que existe con otros trabajadores que se encuentren en puestos de igual o similar nivel dentro de la estructura organizacional de la empresa es bastante alto.

Se determinó que el nivel de confianza vertical de los colaboradores de D'Giulio Café, vale decir, la relación de confianza existente con otros trabajadores que se encuentran en puestos de mayor o menor nivel dentro de la estructura organizacional de la empresa es bastante alto.

Se determinó que el nivel de confianza organizacional de los colaboradores de D'Giulio Café, evaluado de manera general, integrando los niveles de confianza individual, horizontal y vertical, es bastante alto.

Este trabajo de investigación ha permitido constatar que una empresa que cuenta con altos niveles de confianza es una organización con futuro, en la que sus trabajadores actúan no solo formando parte de la empresa, sino sintiéndose parte de ella, propiciando todos de manera conjunta que los objetivos del negocio se alcancen con relativa facilidad.

D'Giulio es una empresa que a pesar de ser pequeña ha sabido sobreponerse a la crisis provocada por la pandemia covid-19, reabrieron sus puertas al público apenas el gobierno lo permitió y a pesar de no poder acoger a la misma cantidad de comensales por las disposiciones de salud que requieren distanciamiento social, ha sabido equilibrar sus ventas incrementando el servicio por *delivery*, permitiéndole de esta manera que los trabajadores que pudieron haber perdido su trabajo migren de puesto encargándose de las entregas a domicilio.

Recomendaciones

Se recomienda, mantener las buenas prácticas laborales, las cuales hasta el momento han generado un alto nivel de confianza en los trabajadores de D'Giulio Café.

Se recomienda, realizar evaluaciones periódicas de manera tal que se pueda detectar a tiempo si el nivel de confianza organizacional desciende, para así poder tomar las medidas correctivas necesarias a tiempo.

Se recomienda, promover la utilización de reportes escritos pues es ese el único punto dentro de la evaluación que obtuvo resultados negativos. Es importante que la comunicación no solo se dé de manera oral sino también escrita, evitando posibles malentendidos.



Referencias bibliográficas

- Alcázar, M. (1999). *Como generar confianza. Conferencia de Juan Antonio Pérez López en Argentina*. Recuperado de https://www.academia.edu/14449860/Juan_Antonio_P%C3%A9rez_L%C3%B3pez_C%C3%B3mo_generar_confianza_video_en_Youtube
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Recuperado de https://www.academia.edu/9103795/Fidias_G._Arias_El_Proyecto_de_Investigaci%C3%B3n_5ta_Edici%C3%B3n
- Cavallé, C. (1996). *El humanismo en la empresa. In memoriam del profesor Juan Antonio Pérez López*. Recuperado de <http://unav.edu/web/centro-de-estudios-josemaria-escriba/biblioteca-virtual/high.raw?id=0000012326&name=00000001.original.pdf&attachment=El+humanismo+en+la+empresa.pdf>
- Churchill, G. (2003). *Investigación de mercados* (4ta ed.). Cengage.
- D'Giulio Café. (s.f.). *Facebook*. Recuperado de <https://www.facebook.com/dgiuliocafe>
- Ehtiyar, R., & Aktas, A. (2006). *Confianza en la organización: el caso de la industria turística turca*. Recuperado el 30 de enero de 2020, de *Estudios y perspectivas en turismo* 15(4), 293-306. ISSN: 0327-5841: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180713892001>
- Fukuyama, F. (1996). *El fin de la historia y otros escritos*. Recuperado de https://www.academia.edu/35660490/Francis_Fukuyama_Fin_de_la_historia_y_otros_escritos.pdf
- Google Maps. (s.f.). *Mapa de ubicación D'giulio café*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/D'giulio+Caf%C3%A9/@-12.0860808,-77.0557897,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9105c855624f6fc3:0x35480f54b2539926!8m2!3d-12.0860808!4d-77.053601>
- Guinot, J. (2014). *Confianza, altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio empírico*. *Universitat Jaume I. España*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=116266>
- Kinney, T., & Taylor, J. (2000). *Investigación de mercados*. Recuperado de https://www.academia.edu/23438594/Kinney_Taylor_Investigaci%C3%B3n_de_mercados_un_enfoque_aplicado_pdf
- Llano, C. (2016). *La confianza en la empresa. Cátedra Carlos Llano UP-IPADE*. Recuperado de <https://www.carlosllanocatedra.org/blog-carlos-llano/la-confianza-en-la-empresa>
- Lockward, D., & Ailin, M. (2011). *El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración*. Recuperado el 30 de enero de 2020, de *Ciencia y Sociedad* XXXVI (3), 464-502. ISSN 0378-7680: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87022526005>

- Martin, J. (2017). *Usa la teoría Z para gestionar las organizaciones*. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/usa-la-teoria-z-para-gestionar-las-organizaciones>
- Pérez López, J. (1994). *Fundamentos de la dirección de empresas* (2da ed.). Madrid: Rialp.
- Real Academia Española. (2020). *Confianza*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/confianza>
- Revuelta, P. (2015). *La confianza en cuestión. Aproximación crítica a las teorías contemporáneas*. (U. C. España, Editor) Recuperado de <https://scholar.google.com/scholar?q=allintitle%3A%22La+confianza+en+cuesti%C3%B3n.+Aproximaci%C3%B3n+cr%C3%ADtica+a+las+teor%C3%ADas+contempor%C3%A1neas%22>
- Sanabria, F. (2017). *La confianza organizacional como variable medidora entre el capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento*. Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14657/1/Tesis%20Confianza%20Organizacional.%20Fernando%20.pdf>



Notas al pie

- ¹ Cambios que ocurren en el interior de una persona que le facilita a este tomar decisiones a futuro.
- ² Según Pérez López, una persona actúa por tres tipos de motivos: *extrínsecos* (la satisfacción por los que se recibe del entorno), *intrínsecos* (la satisfacción por la realización de la propia acción) y *trascendentes* (la satisfacción por el impacto de la acción en otra persona distinta).



Apéndices



Apéndice A. Guía de entrevista a Daniela Reynoso Legovic – chef jefe encargada de cocina

Hola Daniela, ¿cómo estás? Primero que nada, quería agradecerte por permitirme esta entrevista. También comentarte que no existen respuestas correctas o incorrectas, es una conversación para conocer sobre ti, tu trabajo, el negocio de la familia y cómo se inter relacionan como empresa, como equipo.

Comencemos...

1. Daniela, cuéntame por favor un poco acerca de tu formación, eres chef de profesión.
2. ¿Cómo surgió la idea del negocio?
3. ¿Cuántos colaboradores eran en un inicio y bajo que puestos se desempeñaban?
4. ¿Qué servicios brindaban, los mismos que en la actualidad?
5. ¿Después de cuánto tiempo implementaron otros servicios y solicitaron más personal?
6. Como hija de la dueña del negocio, ¿qué tanta confianza sientes en tus compañeros de trabajo y que tanta confianza crees que ellos sienten por ti? ¿confías en ellos? ¿ellos confían en ti? (Sea cual fuera tu respuesta por favor complementarla con ejemplos)
7. ¿te consideras imprescindible en el negocio? ¿hasta qué punto considerarías que lo eres?
8. En todo este tiempo, tú y tu hermana, quien también trabajo contigo, ¿se han tomado sus vacaciones respectivas? De ser positiva la respuesta por favor indicar quién suplió sus puestos y qué sucedió.
9. Las vacaciones suelen ser algo planeado y con ello se planea también lo que sucederá en el trabajo ante tu ausencia. Sin embargo, existen situaciones que aparecen de improviso, de un momento a otro, un accidente, una enfermedad, etc. ¿Alguna vez has pasado por algo parecido en donde te has visto en la necesidad de delegar tus responsabilidades a alguien más de un momento a otro? Cuéntame que sucedió.
10. Hay situaciones en las que uno puede tener confianza en determinada persona, pero dicha persona lo ignora, no es consciente de la confianza que se le tiene. Dicho esto, crees que tus compañeros de trabajo son conscientes de que confías en ellos, es decir, con tus actitudes y comportamientos dentro del trabajo les has dado muestras, indicativos de confianza que puedan perciban y sentirse como bien valorados.
11. ¿Puedes contarme alguna experiencia difícil que hayan tenido que atravesar en la empresa y cómo lo superaron?
12. ¿Cuál es el recuerdo que tienes de tu madre siendo la responsable de este negocio?
13. ¿Cómo visualizas el futuro de la empresa en este nuevo contexto?

Apéndice B. Cuestionarios

Apéndice B1. Cuestionario (meseras y ayudantes de cocina)

El objetivo de este cuestionario es obtener información relevante para la realización de un trabajo de investigación relacionado al tema de la confianza dentro de las organizaciones. La información brindada se guardará bajo estricta confidencialidad y solo será analizada por la autora de este estudio para fines académicos.

Nombre: _____

Puesto: (para meseras y ayudantes de cocina)

Tiempo laborando en esta empresa: _____

.....

Marque con una (X) la respuesta que considere pertinente de acuerdo a su experiencia.

5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Neutro (ni acuerdo ni desacuerdo)
2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo

Con respecto a ti mismo

- Te encuentras calificado (a) para desempeñarte en el puesto actual (5) (4) (3) (2) (1)
Tienes conocimiento suficiente para resolver los problemas dentro de la empresa (5) (4) (3) (2) (1)
Consideras que desempeñas tus labores con responsabilidad (5) (4) (3) (2) (1)
Consideras que desempeñas tus labores con eficiencia y eficacia (resultados) (5) (4) (3) (2) (1)
Piensas que está suficientemente preparado (a) para asumir mayores encargos (5) (4) (3) (2) (1)

Con respecto a tu jefe directo

- Eres evaluado (a) frecuentemente respecto de tu rendimiento (5) (4) (3) (2) (1)
Tienes confianza para transmitirle tus preocupaciones no solo profesionales (5) (4) (3) (2) (1)
Conoce tus planes o proyectos personales (5) (4) (3) (2) (1)
Recibes comunicaciones por escrito sobre temas laborales (5) (4) (3) (2) (1)
Los resultados y objetivos de la empresa se transmiten adecuadamente (5) (4) (3) (2) (1)
Tienen conocimiento sobre tu composición familiar (5) (4) (3) (2) (1)
Tienen conocimiento sobre condiciones médicas que padeces (5) (4) (3) (2) (1)
El trato ha sido siempre con respecto hacia tu persona (5) (4) (3) (2) (1)
Se ejerce supervisión permanente durante toda la jornada laboral (5) (4) (3) (2) (1)
Se delegan actividades de importancia para la empresa (5) (4) (3) (2) (1)
Existe un feedback sobre cómo mejorar tu trabajo (5) (4) (3) (2) (1)
Te sientes cómodo (a) con la supervisión directa (5) (4) (3) (2) (1)
Te sientes libre para exponer al jefe tus inquietudes (5) (4) (3) (2) (1)

Con respecto a otros empleados con tu mismo rango

- Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales (5) (4) (3) (2) (1)
Tienen conocimiento sobre la composición de tu familia (5) (4) (3) (2) (1)

Tienen conocimiento sobre condiciones médicas que padeces	(5) (4) (3) (2) (1)
El trato ha sido siempre con respecto hacia tu persona	(5) (4) (3) (2) (1)
Actúan como apoyo ante una situación de emergencia	(5) (4) (3) (2) (1)
Te ayudan cuando no sabes realizar alguna función/tarea	(5) (4) (3) (2) (1)
Te sientes cómodo(a) al trabajar juntos	(5) (4) (3) (2) (1)
Te sientes libre de exponerles tus inquietudes	(5) (4) (3) (2) (1)

Con respecto a la empresa en general

Conoces la misión y visión de la empresa	(5) (4) (3) (2) (1)
Conoces la historia de la empresa	(5) (4) (3) (2) (1)
La comunicación en la empresa es fluida y constante	(5) (4) (3) (2) (1)
La empresa conoce a su personal	(5) (4) (3) (2) (1)
Te sientes a gusto trabajando en esta empresa	(5) (4) (3) (2) (1)



Apéndice B2. Cuestionario (meseras y ayudantes de cocina)

El objetivo de este cuestionario es obtener información relevante para la realización de un trabajo de investigación relacionado al tema de la confianza dentro de las organizaciones. La información brindada se guardará bajo estricta confidencialidad y solo será analizada por la autora de este estudio para fines académicos.

Nombre: _____

Puesto: (*administradora y jefe de staff*) → ambas son hermanas y dueñas del negocio

Tiempo laborando en esta empresa: _____ consideradas como jefas por los demás trabajadores

Marque con una (X) la respuesta que considere pertinente de acuerdo a su experiencia.

5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Neutro (ni acuerdo ni desacuerdo)

2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo

Con respecto a ti mismo

Te encuentras calificado (a) para desempeñarte en el puesto actual (5) (4) (3) (2) (1)

Tienes conocimiento suficiente para resolver los problemas dentro de la empresa (5) (4) (3) (2) (1)

Consideras que desempeñas tus labores con responsabilidad (5) (4) (3) (2) (1)

Consideras que desempeñas tus labores con eficiencia y eficacia (resultados) (5) (4) (3) (2) (1)

Piensas que está suficientemente preparado (a) para asumir mayores encargos (5) (4) (3) (2) (1)

Con respecto a tu relación con tus subordinados

Los evalúas constantemente respecto a su rendimiento (5) (4) (3) (2) (1)

Tienes confianza para transmitirle tus preocupaciones no solo profesionales (5) (4) (3) (2) (1)

Tienen conocimiento sobre tus planes o proyectos personales (5) (4) (3) (2) (1)

Les comunicas por escrito sobre temas laborales (5) (4) (3) (2) (1)

Los resultados y objetivos de la empresa se transmiten adecuadamente (5) (4) (3) (2) (1)

Tienen conocimiento sobre la composición de tu familia (5) (4) (3) (2) (1)

Tienen conocimiento sobre condiciones médicas que padeces (5) (4) (3) (2) (1)

El trato ha sido siempre con respecto hacia tu persona (5) (4) (3) (2) (1)

Ejerces supervisión permanente durante toda tu jornada laboral (5) (4) (3) (2) (1)

Les delegas actividades de importancia para la empresa (5) (4) (3) (2) (1)

Les explicas cómo deben mejorar su trabajo (5) (4) (3) (2) (1)

Te sientes cómodo(a) cuando los supervisas (5) (4) (3) (2) (1)

Te sientes libre de exponerle tus inquietudes (5) (4) (3) (2) (1)

Con respecto a la relación entre tus subordinados

Tienen conocimiento sobre sus planes o proyectos personales (5) (4) (3) (2) (1)

Tienen conocimiento sobre la composición de sus familias (5) (4) (3) (2) (1)

Tienen conocimiento sobre condiciones médicas que padecen (5) (4) (3) (2) (1)

El trato ha sido siempre de respeto mutuo	(5) (4) (3) (2) (1)
Se apoyan entre ellos ante una situación de emergencia	(5) (4) (3) (2) (1)
Se ayudan cuando no saben realizar alguna función/tarea	(5) (4) (3) (2) (1)
Se sientes cómodo(a) al trabajar juntos	(5) (4) (3) (2) (1)
Se sientes libre de exponerles tus inquietudes	(5) (4) (3) (2) (1)

Con respecto a la empresa en general

Conoces la misión y visión de la empresa	(5) (4) (3) (2) (1)
Conoces la historia de la empresa	(5) (4) (3) (2) (1)
La comunicación en la empresa es fluida y constante	(5) (4) (3) (2) (1)
La empresa conoce a su personal	(5) (4) (3) (2) (1)
Te sientes a gusto trabajando en esta empresa	(5) (4) (3) (2) (1)



Apéndice C. Transcripción de entrevista a Daniela Reynoso Legovic – chef jefe encargada de cocina

ENTREVISTADOR: Hola Daniela, ¿cómo estás? Primero que nada, quería agradecerte por permitirme esta entrevista. También comentarte que no existen respuestas correctas o incorrectas, es una conversación para conocer sobre ti, tu trabajo, el negocio de la familia y cómo se inter relacionan como empresa, como equipo. Comencemos... Daniela, cuéntame por favor un poco acerca de tu formación, ¿eres chef de profesión?

DANIELA: Sí, soy chef de profesión, estudié en USIL en el año 2008 la carrera de Gastronomía y Arte Culinario y finalicé mis estudios en el año 2010. Escogí la modalidad intensiva por eso se hizo en dos años y bueno soy titulada también, me titulé en el año 2011. Ahora, esto de la cocina es algo que está relacionado a mi familia desde que tengo uso de razón. Los primeros recuerdos de mi infancia me trasladan al restaurante de mi abuelo Giulio, italiano de nacimiento y a quien dedicamos el nombre del negocio. Mi abuelo tenía una sazón increíble y un carácter maravilloso, le encantaba engreír a sus comensales y si se trataba de sus nietas uff nos consentía a morir. Mi abuelo falleció hace ya mucho tiempo, pero mi madre heredó sus recetas y su magia en la cocina, ella a su vez se encargó de transmitir a sus hijas, mi hermana y yo, todos los secretos culinarios del abuelo. De hecho, las recetas de nuestros postres son netamente de la familia.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo surgió la idea del negocio?

DANIELA: Ehhhh, bueno la idea surgió de mi hermana y de mi mamá, mi papá se quedó sin trabajo en el año 2003 ...no, 2004, perdón, y a base de eso nos mudamos acá a San Felipe y bueno teníamos que hacer algo y la cosa es que mi primo, mi primo hermano, trabajaba en Miraflores, dueño de su empresa y en el edificio en el que él trabajaba obviamente habían varias empresas más y le dijo a su tía, que es mi mamá, que podríamos vender sanguchitos y todo eso. La cosa es que mi mamá, con mi hermana, empezaron a vender sanguchitos, cafés, cosas así súper pequeñas en ese edificio para varias empresas y estuvieron así por un tiempo de un año y medio sino me equivoco, en ese tiempo mi papá encontró un nuevo trabajo y el negocio se lo dejó íntegramente a mi hermana. Luego, en el año 2005, en el edificio donde nosotros vivíamos y vivimos hasta ahora justo se desocupó un local en el primer piso que lo estaban alquilando y justo a mi papá como que vino de la mano que le ofrecieron un préstamo en el banco, que podía pedir un préstamo así a sola firma y viendo el local que estaba obviamente súper cerca a mi casa y solamente bajando y con el préstamo decidieron que mi hermana deje el negocio de los sanguchitos y hagan una cafetería y así surgió y desde el año 2006 está funcionando la cafetería.

ENTREVISTADOR: ¿Cuántos colaboradores eran en un inicio y bajo que puestos se desempeñaban?

DANIELA: En un inicio era mi hermana, Claudia, como administradora, hasta la actualidad, mi mamá quien hacía los postres que yo la ayudaba de vez en cuando porque yo trabajaba *part time* en esa época porque yo también estudiaba y una señora en cocina, como ayudante de cocina y la mesera o sea solamente era el ayudante de cocina, mi hermana administradora, la mesera y mi mami haciendo postres. Eso fue al principio, los dos o tres primeros meses en realidad y yo *part time* que ayudaba en lo que podía ¿no?, en caja, sirviendo postres, ayudando a mi mamá

haciendo algunos postres, en todo lo que podía ayudar.

ENTREVISTADOR: ¿Qué servicios brindaban, los mismos que en la actualidad?

DANIELA: Bueno, al principio eran los servicios propiamente de cafetería, como desayunos, lonches y postres. Pero, una vez varias personas de oficinas que hay por acá cerca preguntaban que por qué no hacíamos almuerzos y tipo después de cuatro o cinco meses mi mamá decidió que también hagamos almuerzos, menús, y comenzamos poco a poco, me acuerdo que el primer día vendimos solo catorce menús que es realmente poco si lo comparamos con lo que vendemos ahora. Y bueno, seguimos con los mismos servicios, con los desayunos, con los almuerzos, con los lonches, con los postres, lo que sí, hace un par de años aumentamos el servicio de catering y de postres eh vendemos postres enteros, pero esto ya lo tenemos hace como diez años.

ENTREVISTADOR: ¿Después de cuánto tiempo implementaron otros servicios y solicitaron más personal?

DANIELA: Bueno, al momento de implementar el menú tuvimos que contratar más personas porque también teníamos que hacer delivery porque muchas personas pedían delivery para la hora del almuerzo entonces tuvimos que contratar una persona para ese tema y otra más para lavar las cosas, no recuerdo si contratamos a otra persona más para ayudar en cocina en ese momento o si fue después pero bueno en el camino tuvimos que contratar tres personas más, cuatro con una segunda mesera por el tema de horarios, o sea una está en la mañana tarde y la otra tarde noche.

ENTREVISTADOR: Como hija de la dueña del negocio, ¿qué tanta confianza sientes en tus compañeros de trabajo y que tanta confianza crees que ellos sienten por ti? ¿confías en ellos? ¿ellos confían en ti? (Sea cual fuera tu respuesta por favor complementarla con ejemplos)

DANIELA: Bueno como hija de dueña yo ahorita tengo el cargo de chef ejecutivo y bueno manejo casi todo lo relacionado con el personal, con pedidos, con todo. Con mis compañeros y mis empleados digamos, tengo una muy bonita relación, nos llevamos muy bien, me tienen mucho respeto y yo también le tengo respeto a ellos, no tenemos inconvenientes, tenemos mucha confianza, yo siempre les digo a ellos que cualquier cosa que necesiten que si tienen alguna inquietud o algo, pueden venir y pueden contarme, hasta así sea del trabajo o no porque a veces cuando uno tiene problemas en casa no puede trabajar tranquila entonces yo trato de ser como que su consejera o su psicóloga, para que ellos liberen un poco y estén tranquilos. Es una ardua tarea, muy complicada porque tienes que escuchar cosas de los demás y te puede cargar a ti también pero bueno eso hace que se mantenga la armonía en el trabajo, que fluya buena energía, que todos trabajen tranquilos y que ellos sientan apoyo de su jefa, sientan que yo estoy ahí con ellos, que se sientan bien y eso es lo que siempre he tratado de hacer con mi equipo, lógicamente cuando hacen algo que no deben hacer o no hacen caso pues cuando me molesto ellos saben que me molesto, digo...alzo la voz, sin faltar el respeto obviamente, y ellos ya saben cómo soy, saben que yo soy muy buena muy paciente en muchas cosas pero si algo sale mal, yo me molesto, entonces ellos con tantos años conociéndome saben ya cómo reacciono y nada pero nos llevamos súper bien y bueno he tenido obviamente a través de todo este tiempo ha venido mucha gente a trabajar, mucha gente se ha ido, gente que ha durado poco porque se ha tenido

que ir o gente que me ha robado también pues...uhmm esas experiencias también no han sido muy buenas pero así es, ha pasado de todo un poco en estos catorce años pero al menos con la gente que estoy ahora son personas que ya tienen muchos años y estoy muy muy contenta, y de lo que yo he podido hablar con ellos veo que ellos también están contentos con el trabajo, con el trato, porque también les damos un súper buen trato, hay empresas que tratan a sus empleados como si fueran cualquier cosa y yo creo que no es así, todos somos seres humanos y todos merecemos respeto y un buen trato pienso que no se pueden quejar de la amabilidad que tenemos con ellos y siempre estamos apoyándolos en todo el sentido de la palabra.

ENTREVISTADOR: ¿Te consideras imprescindible en el negocio? ¿hasta qué punto considerarías que lo eres?

DANIELA: Creo que suena un poco arrogante decir "sí, me siento imprescindible" pero yo creo que sí porque muchas veces cuando yo no he estado porque me he enfermado o porque he tenido que hacer algo fuera o porque he salido de vacaciones yo he sentido lo he visto y me lo han dicho que hago falta, uhmmm en muchos aspectos, mis mismos empleados me lo han dicho, que se siente cuando yo no estoy o sea es bonito escuchar eso.

ENTREVISTADOR: En todo este tiempo, tú y tu hermana, quien también trabaja contigo, ¿se han tomado sus vacaciones respectivas? De ser positiva la respuesta por favor indicar quién suplió sus puestos y qué sucedió.

DANIELA: Sí, claro, por supuesto nos hemos tomado vacaciones, esteeee al principio no, es decir durante los primeros años, no. Uhmmm yo empecé a salir de vacaciones después de cuatro años de trabajar en este negocio y mi hermana a los tres años o cuatro también la verdad no recuerdo muy bien. Bueno mi hermana salía de vacaciones y cuando ella regresaba de las vacaciones, salía yo, y no nos tomábamos las vacaciones completas o sea el mes completo de una sola o siquiera dos semanas, siempre en partes. Ya en el año 2012 o 2013 ya empezamos a salir juntas de vacaciones porque ya ahí el negocio como que ya empezaba a caminar solo y ya estábamos con gente de suma confianza, que podíamos dejar, por ejemplo, la caja, y que hasta ahora felizmente no hemos tenido problemas con eso entonces ya podíamos nosotras viajar porque ahora viajamos todos los años a algún destino, felizmente, y nos vamos una semana las dos, obviamente dejo todo listo, todo preparado, todo ya pedido, para mí los últimos días para mí son, trabajo el triple porque tengo que dejar todo A1 para que esa semana que no voy a estar esté todo ok pues pero sí, claro que no tomamos vacaciones aunque este año bueno es diferente para todos.

Ahora, quienes se encargan de nuestros puestos son, en mi caso la señora que trabaja conmigo en cocina aprendió mucho de mí, de mi sazón y todo eso entonces yo ya dejaba hecha la lista de almuerzos que yo sé que ella los sabe hacer que yo tengo la absoluta confianza en que ella puede hacer esos platillos y en caja reemplazando a mi hermana dejamos a una persona que sabe caja y que sabemos que no va a coger ni un sol y hasta ahora la hemos llamado para que nos apoye cuando viajamos. Y los postres se los dejaba preparados a mi mamá en su mayoría listos y algunas para que ella solo los decore.

ENTREVISTADOR: Las vacaciones suelen ser algo planeado y con ello se planea también lo que

sucedirá en el trabajo ante tu ausencia. Sin embargo, existen situaciones que aparecen de improviso, de un momento a otro, un accidente, una enfermedad, etc. ¿Alguna vez has pasado por algo parecido en donde te has visto en la necesidad de delegar tus responsabilidades a alguien más de un momento a otro? Cuéntame que sucedió.

DANIELA: La verdad que no, gracias a Dios hasta el momento nunca nos hemos enfermado o enfrentado a algún tipo de situación en la que no hayamos podido estar presentes. Lo que sí, hemos tenido ciertas situaciones días previos a algún viaje o estando ya en otro país que, si bien no ha sido nada al grado de tener que perder el viaje o regresar en medio del viaje pues he tenido que resolver vía telefónica, hablando con la persona, explicando el problema y tratando de dar siempre la mejor solución.

ENTREVISTADOR: Hay situaciones en las que uno puede tener confianza en determinada persona, pero dicha persona lo ignora, no es consciente de la confianza que se le tiene. Dicho esto, crees que tus compañeros de trabajo son conscientes de que confías en ellos, es decir, con tus actitudes y comportamientos dentro del trabajo les has dado muestras, indicativos de confianza que puedan percibir y sentirse como bien valorados.

DANIELA: Sí, claro. Yo siempre a la persona que de repente dejó algún trabajo o algo siempre le digo, confío en ti, confío en ti y sé que lo harás bien entonces como que ellos saben que tienen que hacerlo bien porque estoy depositando toda mi confianza en ellos y felizmente que la mayoría de veces han cumplido y aparte yo sé a quién dejar las responsabilidades pues no, que no le voy a dejar a una persona que recién ha entrado o a una persona que digo no ella no lo va a poder cumplir, yo sé a quién y cuándo pues entonces la mayoría de veces, no voy a decir en todas, pero la mayoría he tenido suerte en ese sentido.

ENTREVISTADOR: ¿Puedes contarme alguna experiencia difícil que hayan tenido que atravesar en la empresa y cómo lo superaron?

DANIELA: Bueno hemos pasado miles de cosas fuertes en estos catorce años, miles de cosas fuertes, como por ejemplo gente que de repente nos ha dejado a última hora, los robos que comente anteriormente, robos fuertes, brujerías, miles de cosas, miles de cosas pero una de las peores que hemos tenido que pasar y que hemos superado felizmente es que el señor, el dueño del local ya quería que nosotros nos fuéramos porque él quería el local para hacer una oficina para su hijo y no sé cómo tuvimos que llegar a un acuerdo para poder seguir trabajando porque éramos varias personas que nos íbamos a quedar sin trabajo, hablamos con el dueño que por favor que nos aumente el alquiler pero que nos permita seguir porque ya habíamos averiguado y locales similares en los que además tendríamos que invertir costaban el triple y hasta el cuádruple, entonces felizmente después de unos meses de tensión el señor aceptó porque ya nos teníamos que ir a finales de marzo que tocaba renovar contrato. Ahora, lo que vino justo después con el coronavirus es algo que nadie imaginó, nos mantuvimos cerrados por dos meses y medio, recién el 15 de junio hemos reabierto, eso sí ya veníamos atendiendo por *delivery* desde que se permitió, gracias a Dios estamos recibiendo ingresos si bien no iguales a la situación pre pandemia, por lo menos estamos generando los ingresos suficientes para saldar nuestras responsabilidades con ellos. Obviamente mi hermana y yo tampoco estamos ganando lo mismo.

En la actualidad seguimos con los *delivery* y con la atención en el local, cumpliendo con estrictas medidas sanitarias, garantizando la inocuidad de nuestros productos.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el recuerdo que tienes de tu madre siendo la responsable de este negocio?

DANIELA: Uhmmm... recuerdo de mi mamá...bueno mi mamá ahorita ya no se está haciendo cargo de todo esto, lo dejó hace aproximadamente dos años conmigo, las cuentas y todo eso. Lo que más recuerdo de mi mamá, bueno que ella cocinaba, ella hacía los postres hace muchos años, ella me ayudó, ella me enseñó a hacer postres porque si bien es cierto yo estudié la carrera de Gastronomía y Arte Culinario y habían cursos de repostería pero no era lo fuerte y la que me enseñó más de repostería es mi mamá, ella es la que me ha enseñado los postres, las decoraciones, a cocinar, yo le agradezco a mi mamá porque en el estudio te enseñan técnicas, cocciones, temperaturas, historia, pero la sazón, yo la heredé de mi mamá, cosas que yo las aprendía en la universidad y yo veía que así no se hacía porque a mí ya me había enseñado mi mamá pero por supuesto yo no decía nada y la paciencia con la que mi mamá hacía los postres, con la que los decoraba, ese es el recuerdo que yo más tengo de mi mamá, la enseñanza, la enseñanza de todos sus secretos culinarios.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo visualizas el futuro de la empresa en este nuevo contexto?

DANIELA: Bueno yo quisiera más adelante que este negocio sea como un atelier de postres, a pedido o por porción, que puedas venir y recoger un postre entero que ya esté listo, algo así porque yo ya no quisiera atender mesas, porque atender al público es sumamente complicado, la verdad yo quisiera como que vas, escoges, pagas y te retiras, pero bueno ya se dará con el tiempo, veremos qué sucede porque con esto nos tocó muy duro también, sacando fuerzas para que esto vuelva a estar como antes e incluso mejor, ya veremos cómo se da más adelante.

ENTREVISTADOR: Muchas gracias Daniela por brindarnos este tiempo y por contarnos un poco más sobre este interesante negocio que es parte de tu familia.

DANIELA: Gracias a ti. Cuando quieras.