

Universidad del Rosario



Misión Empresarial – DHL Logistics – Panamá

Misión Empresarial

María José González Barrios

Gloria Isabel Adarve Montes

Bogotá, Cundinamarca

2019

Universidad del Rosario



Misión Empresarial – DHL Logistics – Panamá

Misión Empresarial

María José González Barrios

Gloria Isabel Adarve Montes

Gustavo Esguerra Pérez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, Cundinamarca

2019

Tabla de contenido

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
1. Introducción	7
1.1. Objetivo	8
1.2 Objetivos Específicos.....	8
2. Contexto de la misión	9
3. Desarrollo Objetivos – Visita DHL Panamá	12
3.1 Factores Diferenciadores.....	12
4. Contexto del sector	19
4.1 Contexto de las organizaciones visitadas	20
5. Itinerario de la misión	29
6. Revisión de la Literatura – Análisis del área de Recursos Humanos y su implementación	31
7. Discusión	35
8. Conclusiones	37
9. Referencias.....	40

Índice Tablas

Tabla 1	29
----------------------	----

RESUMEN

Este trabajo analiza las características del área y programas críticos que se implementan en el área de Recursos Humanos para DHL Panamá. Este análisis se realiza de manera investigativa a través de la visita directa a las instalaciones de DHL Panamá y una revisión de literatura sobre el área de recursos humanos y su implementación, así como referentes investigativos sobre DHL en otras regiones. Tal información se discutió con lo revelado en la visita para revelar puntos de encuentros como el empoderamiento, su énfasis en el talento, el desafío de innovación, su influencia sobre otras compañías y su potencial en formación. En conclusión, se demostró una cultura organizacional motivadora, un amplio enfoque en el desarrollo continuo y la creatividad además de su liderazgo dentro del sector. Este documento permite inspirar la posición estratégica de recursos humanos dentro de las multinacionales y sirve como guía para futuras implementaciones.

Palabras clave: DHL, Recursos Humanos, Desafío de la innovación, Liderazgo.

ABSTRACT

This paper analyzes the characteristics of the area and critical programs that are implemented in the area of Human Resources for DHL Panama. This analysis is carried out in an investigative way through the direct visit to the DHL Panama facilities and a review of literature on the area of human resources and its implementation, as well as research references on DHL in other regions. Such information was discussed with what was revealed in the visit so we found concepts such as empowerment, its emphasis on talent, the challenge of innovation, its influence on other companies and its potential in training. In conclusion, a motivating organizational culture was demonstrated, a broad focus on continuous development and creativity as well as its leadership within the sector. This document allows us to inspire the strategic position of human resources within multinationals and serves as a guide for future implementations.

Keywords: DHL, Human Resources, Innovation Challenge, Leadership.

Misión Empresarial – DHL Logistics – Panamá

1. Introducción

A continuación presentamos el análisis y el estudio a fondo del área de Recursos Humanos de la empresa de logística y transporte DHL en el marco de la visita de nuestra misión empresarial, ésta para la sede ubicada en Ciudad de Panamá, Profundizaremos con base a las entrevistas y material multimedia asociado con nuestra visita, sobre los programas y algunas políticas dirigidas hacia los trabajadores de la nación panameña que hacen que junto con la visión y la misión que nos fue profundizada y explicada en el recorrido por DHL con sede en Panamá. Se examinará y se le otorgará un análisis en los factores diferenciadores que establecen a DHL como una de las empresas que en el área de Recursos Humanos presenta un desarrollo notorio para las prácticas de retención de talentos y “Creative Minds” (mentes creativas) como lo destacan en las actividades que hacen que esta empresa sea interesante abordar desde las prácticas, programas y valor que integran toda el área en DHL Panamá.

Con éste material y conferencias que presenciamos en DHL podremos encontrar y analizar primeramente el porqué de la empresa en ésta área se posiciona como una de las mejores en el sector logístico, donde sus trabajadores cuentan con la posibilidad de ascender de cargos dentro de la empresa y desarrollar sus habilidades significativamente a diferencia de otras empresas

similares ubicadas en el sector logístico y en otros países pioneros de ésta industria como lo es Estados Unidos de América con sus más fuertes competidores Fedex y UPS.

1.1. Objetivo

Analizar las características del área y programas críticos que se implementan en el área de Recursos Humanos para la empresa Deutsche Post Service (Servicio postal alemán) DHL Panamá – Ciudad de Panamá.

1.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar cuales son los factores diferenciadores que hacen de DHL Panamá una de las mejores empresas de logística en todo el mundo.
2. Exponer los programas de crecimiento continuo y RSE (Responsabilidad Social) que DHL tiene para sus más de 1.000 empleados en Panamá.
3. Analizar en materia de desarrollo y propuestas de crecimiento de las empresas FedEx y UPS. Las cuales clasifican como los directos competidores de DHL en materia de logística y envío.
4. Establecer las prácticas, programas y procesos implementados en el área Recursos Humanos de Deutsche Post Service (Servicio postal alemán) DHL para su sede en Panamá.

2. Contexto de la misión

Panamá, el país donde está ubicada nuestra misión, en primera instancia y en su aspecto socio-económico, vemos que es la economía con mayor crecimiento dentro de Latinoamérica. (Emis Database, 2018). Aunque su PIB (Producto Interno Bruto) para lo que queda de este año, muestre un ligero retroceso hacia un 4.5%, se muestra a finales del 2018 e inicios del 2019 un fuerte crecimiento de aproximadamente un 7%. Este margen debido a las inversiones públicas y privadas que están emergiendo relacionadas con la expansión del Canal de Panamá.

Con respecto a la inflación ésta misma se ha mantenido en un margen constante, este debido a los “Soft food prices”(Precios flexibles de los alimentos), sin embargo se pronostica que solo corresponderá a una elevación del 1.5% a 2.5% para el periodo restante del año. (Emis Database, 2018)

No obstante, y sin dejar a un lado los pronósticos es importante resaltar que la economía de Panamá se sostiene en gran medida gracias a las actividades que corresponden a el Canal. Así mismo genera una cantidad significativa de empleos, lo cual proporciona e impone una tasa de desempleo mínima en el país. A la vez éstas actividades de comercio por medio del canal suponen un fuerte impacto en materia de inversión extranjera directa, ya que la misma expansión que se está efectuando beneficia empresas del sector público y privado de todos los continentes.

Esto nos lleva a continuar los aspectos sociales y culturales, los cuales así mismo han sido determinantes para la economía y el desarrollo de todos los sectores económicos dentro de la

nación misma. Según la UNESCO, Panamá y su cultura se construyó con influencias norteamericanas, por lo cual es notorio observar costumbres latinoamericanas mezcladas con las norteamericanas. Esta cultura misma fue crucial debido a que desde un principio en las corporaciones y demás instituciones se formó para que hubiera un empoderamiento y una participación activa con modelos como el Lean y Six Sigma traídos desde Estados Unidos. (Institute of Culture, 2018)

Fue así como las primeras multinacionales que llegaron a Panamá a introducirse en el negocio de la logística, transportación y comunicación, siendo Cable and Wires de reino Unido (C&W) una de las primeras que ejecutaron sus programas de responsabilidad corporativa y su visión empresarial. Forjaron en la misma comunidad valores y lineamientos que posteriormente y con el paso de los años han venido estableciéndose como uno de los países con mayor crecimiento en las distintas industrias y en las políticas en materia de trabajo las cuales están encaminadas hacia una educación y crecimiento continuo de todas las áreas de las distintas empresas con sede en Panamá, esto con el fin de retener talento y empoderar sus mismos miembros de los equipos para que las empresas de la nación crezcan a un ritmo acelerado sin dejar a un lado uno de sus activos más importantes el cual es las personas.

Es significativo que Panamá ha logrado avances considerablemente notorios en la reducción de la pobreza en los últimos años. Si usamos la línea de pobreza internacional de US \$ 4 por día, se obtendría una reducción general de la pobreza de 21% a 17% entre 2011 y 2015. Además, la economía ha generado 280.000 nuevos puestos de trabajo. (Institute Of Culture, 2018).

A pesar de los avances en la reducción de la pobreza, persisten marcadas disparidades regionales. La pobreza prevalece en las zonas rurales, principalmente habitadas por indígenas. Con respecto a la pobreza extrema, por ejemplo, mientras que en las áreas urbanas está por debajo del 4%, en las áreas rurales es alrededor del 27% (World Bank, 2018)

Además, en los territorios indígenas, conocidos como "comarcas", la pobreza supera el 70% y la pobreza extrema supera el 40%. La falta de servicios, en particular el acceso al agua y el saneamiento, y la salud sigue siendo una limitación en las comarcas.

Es así como Panamá está bien posicionada para seguir avanzando hacia los objetivos gemelos, acabar con la pobreza extrema y aumentar la prosperidad compartida, gracias tanto a las perspectivas de crecimiento como a la renovada atención del Gobierno a la inclusión. Sin embargo, mantener el crecimiento a mediano y largo plazo requerirá abordar algunas limitaciones estructurales que pueden volverse vinculantes a medida que el país continúa desarrollándose. Una serie de áreas estructurales prioritarias, si no se abordan, podrían obstaculizar el crecimiento en los próximos años el cual abordará los siguientes aspectos: infraestructura, educación y habilidades, y la efectividad de las instituciones públicas como una de las más importantes y relevantes.

3. Desarrollo Objetivos – Visita DHL Panamá

3.1 Factores Diferenciadores

DHL Panamá siendo una de las empresas con mejor desempeño y crecimiento a diferencia de otras sedes ubicadas en distintos países, se ha destacado por tener una gran acogida y retención de talento. Siendo éste uno de los muchos factores que han sido pieza clave para que hoy día ésta empresa sea catalogada no solo como una de las mejores para desarrollar habilidades y empezar una carrera, sino una empresa que con sus prácticas de calidad y demás programas que fomentan una calidad humana y un profesionalismo excepcional, ha llegado a sobrepasar las expectativas de muchos de sus clientes y de la misma empresa la cual ha venido transformándose en 4 áreas cruciales: La humana o de Recursos Humanos la de tecnológica, la de calidad, y la de educación a sus más de 1.000 empleados ubicados en DHL sede Panamá.

Pues bien, a continuación, otorgaremos una visión general de estos factores que la misma empresa destaca, que han sido claves en su crecimiento y resaltaron en la visita que se realizó a las instalaciones de DHL, en Panamá:

- **Recursos Humanos:** A primera vista resalta una frase la cual está presente en muchas de las zonas de trabajo y de mayor afluencia de trabajadores, “No importa lo que hagas, tu aporte

hará una gran diferencia”, Felipe García uno de los gerentes operativos para DHL Panamá postula que: “Un cargo en esta empresa es mucho más que solo el trabajo que se realiza, es un mundo en el que una persona puede hacer las cosas que le apasionan, desde allí parte nuestra premisa de calidad”.

Allí y en lo que postula García se encuentra así mismo los programas de educación y de integración que también caracterizan a DHL Panamá por ser una empresa “retenedora de talentos sin igual”. DHL cuenta con reconocimientos a sus empleados por las labores y la pasión con las que la realizan por lo cual, en sus cumpleaños, por ejemplo, se les celebra como un miembro de la familia, y se establece un día libre si así lo quieren, de lo contrario en las mismas instalaciones se les entrega un pequeño presente que DHL selecciona especialmente según los gustos de cada persona.

- **Tecnología:** La tecnología según nos explicaban en el recorrido guiado por todas las plataformas de embarque y demás procesos, es uno de los factores que ha llevado a DHL a ser una de las empresas con mayor crecimiento exponencial alrededor del mundo. No obstante, para DHL Panamá es más crítico debido a la dimensión de su operación en el país, el flujo constante de clientes y de embarques cada minuto. Allí es crucial aumentar la eficiencia y la eficacia, puesto que para ésta empresa los tiempos deben ser exactos y es una de las premisas que caracteriza a éste grupo, ya que esto va relacionado directamente con la satisfacción del mundo cliente y afectará la reputación de la empresa positivamente.

Una vez nos dieron ésta explicación, sobre lo crítica que este la tecnología en ésta corporación y lo indispensable ahora para otorgar las mejores soluciones de logística, tomamos rumbo hacia el “DHL innovación centre” (Centro de innovación), éste mismo funciona como una especie de museo donde las personas y empresas que realizan una visita a DHL puedan inspirarse con las visiones y tendencias en materia de tecnología que ofrece soluciones inigualables, son ahora indispensables en la cadena de suministro y hacen frente de la manera más inteligente a todos los retos que trae una operación de ésta magnitud.

Allí en estos centros de actividad también es posible encontrar distintos servicios y programas que fomentan la creatividad y la innovación dentro de DHL, siendo éstos plus que ofrecen los siguientes:

- Reuniones de negocios con el fin de intercambiar ideas y de ¿por qué no? Cerrar un trato con DHL Panamá.
- Eventos de tendencias e innovación
- Talleres de innovación y negocios.

Dentro de los mismos ejes de tecnología pudimos encontrar una llamada sala de visiones, la cual, en Bonn, Alemania está a gran escala, sin embargo, en las instalaciones de Ciudad de Panamá esta visión también se presenta en una escala menor, sin embargo, esto no significa que pierda su esencia y lo que se le quiere transmitir a todas las personas que realizan el recorrido por

el centro de la innovación. Allí se ofrece una visión completa del potencial de logística que tiene DHL para el año 2040, en estas exposiciones se constituyen la creación de diseños y las ideas que no solo los trabajadores y pueden aportar gracias a el área de recursos humanos sino cualquier persona que quiera sumergirse en el mundo de la innovación de la mano de DHL.

Agregando a este segundo factor diferenciador de otras empresas de logística, nos encontramos con el “Innovation Day DHL” (Día de la innovación) el cual en la Ciudad de Panamá se organiza una vez al año. En estos eventos según nos explican se pone al descubierto lo importante que es la innovación para DHL. En este día se llevan a cabo desafíos de innovación donde los mismos trabajadores y personas externas pueden ser partícipes de éste importante día en la empresa, haciendo que las mentes más creativas y con ideas originales que pueden ayudar a un mejor mundo y a un mejor DHL, brillen y tengan una ceremonia de premiación.

- **Gestión de la calidad:** La calidad en DHL es de suma importancia y también se centra en otro de los aspectos que diferencia a la empresa de otros competidores, viendo como la metodología primera opción la cual más adelante explicamos, está centrada en generar un ambiente de total empoderamiento hacia las prácticas que se realizan en los procesos y en los micro procesos de DHL, todas estas técnicas esencialmente están orientadas hacia las técnicas de Six Sigma combinadas con Lean. La metodología primera opción utiliza como pilares dos herramientas las cuales les permite tener y asegurar una calidad máxima, éstas son, los diálogos de desempeño GEMBA y las técnicas de solución de problemas DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), a continuación, otorgaremos una síntesis sobre que éste cada una

y el cómo lo usa DHL para lograr esa calidad tan excepcional que resalta frente a sus más fuertes competidores (Fedex y UPS).

- **GEMBA:** El lean Management (Gestión Lean), como filosofía que define el pensamiento, acción y modelo de aprendizaje de las organizaciones de alto rendimiento, define para DHL el GEMBA como un término que se adoptó desde el 2002 el cual deriva del Kaizen Kakushen, una serie de prácticas relacionadas con la eficacia y la eficiencia en primera instancia abordada en Japón por la empresa Toyota. En ésta gigante japonesa emplean la palabra Gemba para referirse “al lugar donde suceden las cosas”, GEMBA se refiere en términos de operación a el entorno donde se crea y se agrega el valor de los productos, soluciones o servicios por los que los clientes de DHL pagan y confían en éstos mismos servicios.

Éste mismo entorno puede referirse plenamente a la planta, el canal de comunicación, la plataforma web y otras que no se limitan a aspectos tecnológicos necesariamente, sino que también se enfoca y se extiende hacia todas las actividades y redes humanas que crean y aportan valor al producto – producción, distribución, logística y comunicación.

Así mismo para la filosofía que postula DHL nos da cuenta de que el GEMBA activa la inteligencia colectiva, enseñándole a los equipos de trabajo a pensar y crear de una forma exponencial, donde también se puede encontrar la oportunidad de comenzar a estimular un pensamiento que activa la mentalidad sistémica de la innovación, a postularse como un equipo de innovación más que un grupo de trabajo únicamente y que solo sea en un principio colectivo, gracias a éstas prácticas implementadas en DHL, el GEMBA activa de por sí la inteligencia

colectiva y genera un espacio de aprendizaje exponencial y acelerado. De manera que DHL se centra en crear una organización Lean la cual se caracteriza por ser suficientemente ágil como para cambiar su forma de hacer las cosas, a velocidad infinita, hasta encontrar cada día la mejor solución, esto aplica a las tareas que ya están diseñadas o procesos, y también para los retos a los que una empresa se enfrenta día a día.

- **DMAIC:** Esta metodología corresponde en esencia a el Six Sigma y consta de cinco fases las cuales DHL tiene como máxima en la mayoría de los procesos que realizan, estas fases son: (D) Definir, (M) Medir, (A) Analizar, (I) Improvement o Mejorar y (C) Controlar. Éstas en cualquier tipo de proyecto son sumamente útiles y a futuro generarán una especie de “Bucles Iterativos” entre las fases para de esta manera encontrar la causa raíz de algún problema y alcanzar los objetivos que se tiene en una empresa siempre basándose en datos relevantes y obtenidos entre las fases del DMAIC.

Una vez aplicada ésta misma tendremos información relevante para medir otros aspectos y plantear hipótesis sobre la causa en esencia de algún problema que se esté presentando en DHL y de la misma manera mejorar continuamente el proceso utilizando el principio de las mejoras rápidas o así mismo preparando un plan detallado de las mejoras cuando se requiera la implementación de éstas mismas dentro de la operación, proceso o micro proceso que se esté llevando a cabo.

- **Desarrollo y Formación:** Es de suma importancia para DHL no solo que sus empleados crezcan dentro de la empresa y dentro de los roles que desempeñan día a día, es por ésta razón

que DHL se ha enfocado en promover la misma educación dentro de la formación continua y de excelencia con la que se les inculca diariamente a sus empleados, es allí donde es importante resaltar la alianza con la que contó MICI (Ministerios de Comercios e Industrias) y DHL para lanzar el centro global de excelencia para consolidar el centro logístico y atraer a las grandes multinacionales que establezcan procesos de valor agregado y distribución.

Éste centro global de excelencia se enfocó en primera instancia en cumplir uno de los objetivos generales de la estrategia logística nacional de Panamá a 2030 aprobada por el gabinete logístico el cual se centra en incrementar la inversión internacional en Panamá en el sector de la logística y el transporte. Su principal objetivo es asistir a las empresas más grandes del mundo y por medio de las prácticas que ya realiza DHL y los estándares de calidad otorgarles un entrenamiento para que puedan abordar una entrada a Panamá de la manera más eficiente y eficaz, que al mismo tiempo se puedan educar en todas las prácticas que se requieren operativamente para convertirse y educarse de parte de DHL empresas líderes en la excelencia y calidad, tendiendo como pilar siempre la educación continua de sus trabajadores y ahora con esta alianza con el gobierno de Panamá, de otras empresas que requieran un apoyo y aprendizaje sobre la logística y demás prácticas esenciales al momento de entrar en la nación panameña, caracterizada por ser un centro logístico a nivel mundial.

4. Contexto del sector

El sector en el que se encuentra la empresa DHL en Panamá actualmente no corresponde a uno solo, sino a 3 sectores de la economía los cuales abarca, estos sectores activos son los siguientes: Transporte aéreo (481), mensajería (492), transporte y almacenaje (48). Dentro de este primero encontramos que uno de los mayores involucrados en el crecimiento del sector es el Aeropuerto Internacional de Tocumen S.A, contando con unos ingresos de 234 millones de dólares (USD). El relacionado con el transporte aéreo ha contado con un significativo crecimiento con relación a las cifras para el año 2017 en materia de toneladas vía aérea presentando un crecimiento exponencial de aproximadamente un 3.5% en el volumen de transporte.

Así mismo se evidencia en el sector de transporte y almacenaje el puerto de San Cristóbal cómo uno de los más rentables. Convirtiéndose así en uno de los de mayor flujo en los últimos 3 años, pasando de 793.941 contenedores en el 2016 a un número de 856.459 en lo que va del más reciente periodo para el 2018. No obstante, es importante resaltar que la mayoría de las importaciones y exportaciones de carga han utilizado el medio aéreo y el marítimo. Haciendo que el terrestre pase a un segundo plano dados los altos costos que representa este medio, así mismo como la ineficiencia en materia de capacidad de carga y tiempos de entrega, lo cual para empresas que se relacionan directamente con estas industrias como lo es DHL es crucial y afecta

a directamente la operación, costes y visión de la empresa en sí. A futuro y con la ampliación y proyectos relacionados con el Canal, se espera poder contar con un crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) hasta llegar a un ambicioso 7.5% el cual depende de los bienes manufacturados tanto en importación, como en exportación para Panamá.

4.1 Contexto de las organizaciones visitadas .

DHL Worldwide: Deutsche Post Service (Servicio postal alemán) DHL y su área de recursos humanos es uno de los más importantes en toda la operación tanto como en Panamá como en los más de 200 países en los que está presente la empresa con sede en Alemania. Para esta empresa es indispensable acotar todas las opiniones de sus empleados y todos los puntos de vista con los que cuentan. Es allí donde la diversidad es tan importante y es lo que hace a DHL Panamá una de las mejores empresas de cargo logístico para trabajar. Sin embargo, para que haya un orden y las personas sean piezas clave que otorguen en cada proceso esa calidad que tiene como máxima esta corporación, se han implementado programas enfocados en la calidad.

Uno de estos programas enfocados en la máxima calidad es llamado primera opción, el cual se describe de la siguiente manera “Primera opción converge herramientas derivadas a partir de las metodologías Six Sigma y Lean; entre estas se incluyen Diálogos de Desempeño, GEMBA, Técnicas de Solución de Problemas, DMAIC, etc. El ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Incrementar y Controlar) es una de las técnicas que utilizamos bajo la orientación de nuestros expertos en Six Sigma” (Visita DHL Panamá, 2018). Sin embargo, esto no se podrían llevar a cabo de no contar con un área de recursos humanos muy bien capacitada y empoderada para

tomar decisiones de peso y darle el rumbo a la compañía día a día, es por esa razón que Sandra Miro, Gerente general de DHL Panamá, define a sus trabajadores como personas que “lo hacen bien a la primera”, refiriéndose a las distintas capacitaciones y continua formación en muchas áreas en el que se ven envueltos todos los trabajadores de la empresa.

Así mismo, con la filosofía de DHL, la cual se enfoca en llegar a un punto de perfección y demás capacitaciones que hacen del equipo uno de los más importante en las compañías de logística, no es suficiente. DHL quiere que todos sus trabajadores evolucionen en la empresa, de manera que puedan pasar por distintas áreas y lleguen a cargos altos comenzando desde cargos bajos o de las personas que llegan en busca de experiencia con la empresa. (Visita DHL Panamá, 2018).

En efecto, éste desarrollo dentro de la misma empresa también va ligado de un empoderamiento el cual la gigante de la logística del continente europeo no dudó en tomar en cuenta. Por medio del programa “DHL innovation Challenge” (Desafío de la innovación) el cual consiste principalmente en invitar a todos sus empleados, personas externas a proponer nuevas ideas para la compañía en materia de tecnología. Estos mismos inventos como drones y demás artefactos que se expusieron en el concurso del 2017 se premiaron, y otros ya están siendo usados en procesos oficiales de DHL Panamá. Un resultado de esta motivación hacia crear por parte de los empleados es el EffiBot (Robots que son utilizados para almacenar carga) el cual fue producto de la participación de empleados exponiendo sus ideas el año pasado, hoy día éste y muchos otros artefactos hacen parte de los procesos con el sello de máxima calidad de la empresa.

Banco Nacional de Panamá: Este banco está caracterizado por contar con diferentes aspectos que lo enmarcan como un ente estatal que realiza sus procesos con la mayor transparencia y guiándose de diferentes valores los cuales son:

- El Compromiso.
- La Honestidad.
- El Respeto.
- La Transparencia.
- La Calidad.

El compromiso lo realizan siendo un claro ejemplo de la visión, los valores y los estándares de calidad con los que cuenta en esencia el Banco, la honestidad se refiere a la misma de sus empleados, y la honradez con la que desempeñan cada una de sus actividades siempre salvaguardando la imagen del Banco, dejando a un lado todo provecho o ventaja personal. Así mismo es importante la responsabilidad social corporativa, sigue siendo una parte esencial del Banco Nacional de Panamá, ya que ésta misma según nos explicaban en el recorrido guiado, una empresa que valora y tiene como firme premiso la inversión en la sociedad y en el medio ambiente.

Como ya lo hemos dicho es sumamente importante otros aspectos como reforzar en un gobierno corporativo, pero sin dejar a un lado la responsabilidad con el medio ambiente y los

grupos más vulnerables de la sociedad. En el Banco de Panamá se desarrollan también proyectos en beneficio del “principal capital” para el Banco de Panamá. El Recurso humano. Sin que se deje a un lado es inculcación de la responsabilidad con la Naturaleza los distintos clientes del Banco de Panamá.

Así mismo dentro de la gestión de riesgos es importante para el banco de Panamá las implementaciones de prácticas de gobierno corporativo y gestión integral de Riesgos, éstas son algunas de las cifras importantes de los números en cuanto a esta materia que se han atendido:

- 4 fases implementadas
- 27 sesiones metodológicas
- 152 brechas atendidas.

Para estrechar la cultura de gobierno corporativo y crear una permeabilización, se implementó un programa de inducción basado en las tendencias actuales, sanas prácticas y en el esquema de gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento. En 2017 se llevaron a cabo más de 10 jornadas de inducción para personal de nuevo ingreso, beneficiando aproximadamente a 150 colaboradores. La GEGC (Comité de Gobierno de Educación General) realizó 3 jornadas de capacitaciones en temas de gobierno corporativo, con la participación de más de 100 colaboradores de alta gerencia.

Cámara de Comercio, industria y Agricultura de Panamá: Esta ha mostrado que puede aportar una mejoría notoria mejora el sector logístico y las zonas procesadoras de la exportación.

Panamá y este sector, actualmente se enmarca como un país con poca materia prima, por eso ha sido crucial fomentar el desarrollo en la misma industria, conectividad marítima y aérea. Los impuestos que fueron relevantes para la industria y el impuesto de la ruta actualmente es del 25%, no obstante existen beneficios fiscales que la cámara de comercio impone para cada tipo de industria en específico.

Así mismo proponen asesorías para las empresas y enmarcar el crecimiento logístico y por consiguiente genera inversión extranjera para incentivar nuevos parques logísticos y el nuevo proyecto de Panamá el cual se centra en el apoyo a la creación tecnológica, por esta razón es que se está creando una zona franca digital. Del mismo en materia de comunicación y conexión modo se están creando y ampliando las carreteras que conecten con Costa Rica, así mismo como un plan para el desarrollo de un tren de mercancías. Cabe resaltar que la Cámara de comercio de Panamá es privada, comercio industria y comercio es pública por lo cual las condiciones y los estatutos para las empresas por parte de las dos instituciones son totalmente diferentes. La zona franca de Colón representa un margen de la zona libre del país lo cual ha ayudado considerablemente a generar un aproximadamente 5.5% de PIB en Panamá para el 2018.

Metro de Panamá: El metro de Panamá actualmente es uno de los sistemas de transporte que más se han desarrollado en la Ciudad de Panamá y han tenido un auge en materia de infraestructura e implementación de prácticas de calidad, para de esta manera contribuir al mismo progreso de los sectores de la economía. Lo que es importante destacar dentro de los proyectos que ha realizado el Metro de Panamá se encuentran los programas de responsabilidad social los cuales consisten en reducir los niveles de contaminación, fomentar la participación de

sus usuarios y desarrollar programas enfocados en la gestión de riesgos, programas necesarios en cualquier tipo de institución, sin embargo, en otros países y sus sistemas de transportación no se aplican, es por eso que Panamá es pionero en estos programas y en el enfoque de la calidad de sus servicios, día a día avanzando y creciendo de la mano con otras instituciones privadas que aportan políticas y conocimiento necesario para que siga prosperando.

Dentro de la planeación estratégica encontramos que el cambio a sociedad anónima, estará encargada privativamente de planificar, promover, dirigir, regular, coordinar, supervisar, disponer, controlar y ejecutar las obras de infraestructura y equipamientos para el metro, así como de su operación, seguridad, administración, mantenimiento, expansión y la prestación de los demás servicios relacionados con el metro en todas sus fases, línea y modalidades. Por lo cual deberá desarrollar, adoptar y supervisar las políticas y procedimientos administrativos, operacionales y de seguridad, planes, reglamentaciones y demás acciones necesarias para su efectivo desarrollo y funcionamiento. (Visita Metro de Panamá, 2018).

Puerto de Balboa: Balboa ha demostrado su importancia en el comercio regional y su capacidad de manejo al convertirse en uno de los puertos líderes en el movimiento de contenedores de América Latina en los últimos años. Según las estadísticas anuales de movimiento de contenedores por puerto publicadas por la Autoridad Marítima de Panamá, Balboa ha manejado un 2.6% más en 2017 que en 2016.

A pesar de esto, el volumen manejado es menor que los volúmenes manejados por el conglomerado portuario de Colón que incluyen a MIT (Manzanillo Terminal International), CCT (Terminal de contenedores de Colón) y Cristóbal. En el 2015, este puerto tuvo un movimiento total de 3.1 millones de TEUs (“Twenty Foot Equivalent Unit”, Unidad equivalente a veinte pies), en el que el transbordo representó el 90.5% del total de TEUs manipulados. En 2016, disminuyó sus movimientos a 2.8 millones de TEUs y así mismo, la proporción de movimientos de transbordo disminuyó a 89.6% de los movimientos totales. En el 2017, aumentó sus movimientos a 2.9 millones de TEUs con un total de 90.1% de transbordo.

Panamá Ports Company (Empresa de puertos de Panamá) está en la vanguardia de la industria portuaria al aplicar tecnología informática. Nuestros sistemas se actualizan con regularidad y son mejorados para satisfacer las necesidades variables de la comunidad comercial, cubriendo las importaciones, exportaciones y transbordos. Destaca el hecho de que se presente una incorporación total de tecnología a sus procesos y micro procesos, permitiendo así que la operación cuente con una eficacia y eficiencia dirigida a todos sus Stakeholders, que posteriormente permitirá desarrollar las prácticas conjuntas de gestión de la calidad y gestión de riesgos con un apoyo tecnológico imprescindible para brindar una seguridad y calidad integral para todos sus grupos de interés.

Quality Leadership University: Quality Leadership University es una institución educativa la cual fue fundada en 1997 por Oscar León, quien tuvo la visión de ofrecer el más alto nivel académico en Panamá con el objetivo de preparar líderes y profesionales que contribuyan al desarrollo de la región. A la fecha, más de 2,000 panameños y extranjeros de todas partes del mundo han recibido sus diplomas de licenciatura y maestría en diversas áreas profesionales. Con más de 1.600 estudiantes matriculados en nuestros programas de licenciatura y maestría, así como en nuestros programas de inglés para el éxito profesional y educación continúa. Quality Leadership University mantiene acuerdos académicos con universidades reconocidas mundialmente como Illinois State University, University of Louisville, Universidad de Chile y la Universidad Politécnica de Madrid.

Dentro de la visita que se realizó encontramos que a parte de ser una universidad que se enfoca en el desarrollo de líderes empresariales, también se encarga de contar con un sello distintivo el cual es que realiza una especie de entrenamiento a todos sus estudiantes, lo cual les permite realizar una transformación de cómo se enfrentan a distintas adversidades en un nuevo panorama empresarial el cual hoy día tiene que ver con la tecnología y la creación de nuevos sistemas, procesos y herramientas que les permitan a sus estudiantes no solo centrarse en la calidad como tal y aprender los sistemas tradicionales sino por medio de las clases de aplicación por medio de casos reales que han sucedido o que están sucediendo en distintas empresas.

Zona libre de Colón: Es una de las zonas francas más importante del país, cuenta con una posición geográfica privilegiada. Está ubicado en la ciudad de Colón a una hora y media aproximadamente de Ciudad de Panamá.

Actualmente, más de 2.500 empresas usan las instalaciones y servicios que brinda la Zona Libre de Colón para importar, almacenar, ensamblar, re empacar y reexportar una amplia gama de productos que van desde aparatos electrónicos hasta productos químicos, pasando por bebidas, tabaco, muebles, ropa, calzado, joyas y otra gran variedad de artículos. La Zona Libre de Colón es además la vitrina comercial por excelencia del continente entero. Los últimos adelantos en tecnología electrónica se exponen al lado de las marcas más sofisticadas en perfumes o lo más cotizado de la moda internacional. (Visita Zona libre de Colón, 2018)

5. Itinerario de la misión

Tabla 1

FECHA	HORA	DESCRIPCIÓN
LUNES 30 ABRIL 2018	4:15 am – 6:30 am	Vuelo Bogotá – Panamá
	7:00am–7:50am	Traslado Visita empresarial metro de Panamá
	8:00 am– 2:00 pm	Visita empresarial Metro de Panamá
	2:10 pm – 2:45 pm	Almuerzo
	2:50 pm – 3:50 pm	Traslado visita empresarial Cámara de comercio, industria y agricultura de Panamá
	4:00 pm – 5:00 pm	Traslado visita empresarial Cámara de comercio, industria y agricultura de Panamá
	5:10 pm – 6:10 pm	Traslado al Hotel
	6:10 pm – 7:10 pm	Check In en el Hotel

MARTES 1 MAYO 2018	8:00 am – 8:45 am	Desayuno en el Hotel
	9:00am – 9:45am	Traslado Visita Canal de Panamá
	10:00am – 12:00pm	Visita Canal de Panamá
	1:00pm – 2:00pm	Almuerzo
	3:00pm – 5:00pm	Tour de compras en Albrook Mall
	5:15pm – 6:15pm	Traslado al Hotel
MIÉRCOLES 2 MAYO 2018	6:30 am – 7:00 am	Desayuno en el Hotel
	7:10 am – 7:50 am	Traslado visita empresarial Banco nacional de Panamá
	8:00 am – 12:30 pm	Visita empresarial Banco Nacional de Panamá
	12:40 pm – 2:00 pm	Almuerzo
	2:10 pm – 2:50 pm	Traslado visita Quality Leadership University
	3:00 pm – 5:00 pm	Visita académica a Quality Leadership University
	5:10 pm – 6:00pm	Traslado al hotel
JUEVES 3 MAYO 2018	7:20 am – 8:00 am	Desayuno en el Hotel
	8:10 am – 8:50 am	Traslado visita empresarial DHL
	9:00 am – 11:00 am	Visita en DHL Express
	12:00 pm – 1:00 pm	Almuerzo
	3:00 pm – 6:00 pm	City Tour casco antiguo de Panamá
	6:10 pm – 7:00 pm	Traslado al Hotel

VIERNES 4 MAYO 2018	7:00 am – 7:45 am	Desayuno en el Hotel
	7:45 am – 8:00 am	Check Out en el Hotel
	8:00 am – 8:50 am	Traslado Puerto de Balboa
	9:00 am – 11:00 am	Visita en Puerto de Balboa
	11:10 am – 12:20 pm	Traslado Zona Libre de Colón
	12:20 pm – 12:50 pm	Almuerzo
	1:00 pm – 2:30 pm	Visita Zona Libre de Colón
	3:00 pm – 4:30 pm	Traslado al Aeropuerto

Elaboración Propia

6. Revisión de la Literatura – Análisis del área de Recursos Humanos y su implementación

Sostienen que el clima organizacional de cualquier empresa está regido por la percepción de los mismos empleados hacia los procesos y el valor agregado que el área de recursos humanos proyecta y crea en todo el ambiente laboral. (Hartel, 2008), refuerza ésta teoría dentro de las organizaciones argumentando que uno de los indicadores de la existencia de un ambiente de trabajo positivo en una organización es que las percepciones de los “empleados” sobre el entorno laboral son positivas, respetuosas, incluyentes y psicológicamente seguras, líderes y compañeros de trabajo tan confiables, justos y abiertos en diversidad; y las políticas y la toma de decisiones

como interaccionar, procedimental y distributivamente justas ". (Schneider 2000, Kuenzi y Schiminke 2009)

Allí denotamos como el empoderamiento y la escucha de parte de la organización hacia sus empleados resulta crítica al momento de crear ésa percepción psicológica en la que nos enfatiza Hartel. Ya que a partir de éstos motivadores psicológicos es posible que cada una de la áreas de la empresa pueda llegar a un rendimiento y a una productividad mayor, en primera instancia reteniendo talento cómo lo hacen muchas empresas. Un claro ejemplo de la crucial función del área de recursos humanos en la motivación de sus empleados y por consiguiente un incremento de la productividad es Google, con su sede en San Francisco. Está más que claro que es una de las corporaciones con un programa de recursos humanos totalmente centrado en día a día desarrollar las habilidades de muchos de sus empleados, pero a la vez crear un clima organizacional el cual ha sido uno de los factores determinantes en la innovación de Google, todos los subproductos y marcas que se han creado a partir de éstos estímulos psicológicos.

Postula que cuanto más motivados estén los empleados y experimenten un crecimiento laboral, así mismo como personal, más se sentirán integrados en el desenvolvimiento de sus tareas. Bergiel proporcionó en uno de sus estudios que existe una relación negativa entre la intención de los empleados de dejar de fumar y las prácticas de recursos humanos, esta relación está mediada por la inserción laboral. Podría decirse con seguridad que las prácticas de recursos humanos tienen el potencial de aumentar la integración del trabajo y los perciben los empleados como factores facilitadores de un ambiente laboral en el que puedan explotar sus mismas

habilidades, consigo mismo ser parte fundamental de la evolución de todo el equipo y de las metas que se tienen a corto y largo plazo dentro de la empresa. (Bergiel et al, 2009)

En el curso de ésta búsqueda también se considera que la capacitación hacia los empleados, funciona como una estrategia de inversión para la permanencia laboral. (Mitchell et al, 2001) sostiene que si en algún punto la deserción llegara a ser un problema para cualquier tipo de compañía, el paso que con total seguridad se debería tomar desde el área de recursos humanos es que la misma capacitación debería aumentar el ajuste entre el empleado y el trabajo. El empleado por consiguiente experimentará un momento de impacto psicológico de dejar a un lado un rol de líder dentro la organización. Las prácticas de recursos humanos de una organización son un gesto que indica a los empleados en qué medida son confiables (Guzzo y Noonan 1994, Iles et al., 1990). Se argumenta que la confianza actúa como una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y la actitud de los empleados.

Por lo cual crear y fomentar el Liderazgo también será uno de los factores que hace que los empleados se empiecen a sentir más cómodos y les sea más fácil decidir qué decisión pueden tomar en el caso de enfrentarse a retos laborales. Ésa confianza que estipula Gozzo y Noonan es esencial saber transmitirla, ya que hace parte de una filosofía que desde que los Startups (Compañía emergente) comenzaron a surgir, fue indispensable ya que la jerarquización como el caso de un modelo Fordista se fue tornando más en un “Teamwork” (grupo de trabajo), en un esfuerzo conjunto de planteamiento de ideas y de soluciones a problemas que se presenten día a día, para de ésta manera poder tener diferentes puntos de vista de lo que para los distintos miembros de la organización es ésta misma y el rumbo que ésta misma está tomando y avanza día a día.

Ahora bien, acotando temas de civismo, distintos autores como Oregan afirmaron que el comportamiento de la ciudadanía organizacional se relaciona tanto con el desempeño del individuo como de la organización. Oregan (1997) y Van Dyne (1995) consideran que el comportamiento de la tarea y el comportamiento cívico de la organización son comportamientos de desempeño en rol y extra rol, respectivamente. Hicieron hincapié en que estos comportamientos de rendimiento conducen a la eficacia de la organización. Muchos otros investigadores también informaron que el comportamiento de ciudadanía organizacional tiene una relación positiva con el desempeño de la organización (Podsakoff y MacKenzie 1994, Podsakoff 1997, Walz y Niehoff 2000).

Wing (2009,) y su estudio con DHL Bolivia encontró que dentro de todos los programas que realiza la empresa en su área de recursos se encuentran actividades que fomentan la creatividad y remarcan la flexibilidad con la que cuenta la empresa en materia de toma de decisiones para sus empleados. Es claro que DHL valora el desarrollo personal de sus empleados, que se refleja en sus políticas empresariales internas diarias, declaró Cabrera, quien dejó Western Union y se incorporó a DHL Bolivia hace más de cuatro años. “Me encanta trabajar y divertirme al mismo tiempo”, dijo Cabrera. Además, los sueldos son competitivos para las 128 personas que trabajan en la empresa”. En DHL ofrecemos sueldos competitivos para el mercado local y constantemente estamos velando por mantener la equidad interna y generar oportunidad de desarrollo profesional a la gente”, Según Cabrera.

7. Discusión

Como afirmaba Cabrera en materia a el análisis que realizó Lisa Wing,(2009) podemos observar cómo DHL se impone y se destaca por ésa parte humana que resalta cuando hablamos de ésta compañía. Su área de Recursos humanos es una de las más fuertes en comparación a otras que también se dedican a lo que es la logística y el transporte porque para DHL la calidad y el servicio “Va de la mano con personas felices, que también hacen clientes felices no sólo en DHL Panamá, sino en todos los países que ésta empresa se encuentra presente.

El empoderamiento y el liderazgo se encuentran como máximas para esta empresa ya que como mencionábamos anteriormente son pasos hacia la creatividad y la toma de decisiones. Añadiendo a este, uno de los factores psicológicos que agregan valor dentro de la compañía es que los trabajadores sientan que están creciendo junto con la empresa, que sus ideas y propuestas si tomadas en cuenta y puestas sobre la mesa dentro de DHL.

Es de suma importancia resaltar que DHL enfatiza en que cada una de las áreas se desarrolle una estrategia en la que se fomente la participación de todos sus empleados, enmarcando así el empoderamiento como uno de los aspectos que Bergiel enmarca dentro de las prácticas del área que debe tener el área de recursos humanos, lo que en si demuestra que DHL ha cumplido con éstas mismas y ha propuesto un nuevo concepto para lo que es en sí el área de recursos humanos, transformando también el mercadeo, partiendo desde un Endomarketing para así retener los mejores talentos que conforman el equipo de DHL logísticos en Panamá, una de las operaciones a mayor escala con las que cuenta ésta empresa.

De allí podemos observar que DHL introduce un nuevo concepto a lo que es el área en sí y propone para todos sus empleados un lugar de trabajo en el que puedan potenciar sus habilidades dentro de su área siempre enfocadas en el sentido de pertenencia, como Wing (2009) expone que el desarrollo de una empresa inicia desde cada una de las personas que están involucradas en los distintos procesos, ya sea en el área estratégica o en el área de operaciones, no importa cuál sea la función, es importante que cada una de las personas ayuden a mejorar y afianzar lazos en materia de liderazgo para así por ejemplo destacarse en el “Innovation Challenge” (Desafío de la innovación) el cual se realiza una vez al año. En teoría podemos inferir que DHL ha redefinido el concepto del área de recursos humanos para las empresas de logística, es por esta razón que UPS está replicando el modelo el cual consiste en enfatizar en la importancia de las prácticas relacionadas con la gestión de la calidad conectándolas con el empoderamiento y la libertad que se le da a cada trabajador de realizar sus tareas de la mejor manera que consideren sin dejar a un lado los estándares y requerimientos estrictos los cuales se proponen solo como parámetros base a seguir para dar paso a la creación e innovación, máximas de suma importancia para DHL Panamá en todo su equipo y así mismo sus Stakeholders.

Es importante mencionar los distintos grupos que se ven influenciados positivamente por estas área de recursos humanos, generan no solo un Endomarketing sino también hace que en materia de responsabilidad social es de un visión que formará éste aspecto tan importante hoy día, para todas las empresas que están buscando también influir positivamente con sus prácticas en el medio ambiente para así definir lo que es la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) para

DHL y como con su tecnología creada a partir del mismo empoderamiento de sus áreas ha logrado imponerse como una pionera no solo en Panamá sino alrededor del mundo, sin embargo Wing destaca que gracias a el área de recursos humanos es que DHL ha logrado avances importantes y sustanciales para así imponerse dentro de las empresas de logística que operan en Panamá y otorgarle un valor agregado a sus micro procesos, esto anterior iniciando desde las personas, el activo más importante y en el que más se invierte en DHL Panamá.

La empresa no solo se reafirma como una de las pioneras en materia de recursos humanos, sino de las capacitaciones y la formación dentro de un ambiente laboral que nos exponía (Bergiel, 2009), el cual dentro de la visión de DHL se toma a manera de los programas que tienen de crecimiento continuo, un claro ejemplo es el programa “Grow Together” (Crecer juntos) y de financiación de los estudios a personas que no cuentan o no les es posible acceder a un la educación superior. Para DHL éste es un aspecto crítico, ya que la motivación de los empleados también va de la mano con materializar **sus sueños, y esa es una misión de DHL en todo el mundo. Afirma Cabrera.**

8. Conclusiones

En síntesis y gracias a la misión empresarial que se realizó a las distintas empresas de Panamá, pudimos encontrar que en se da una facilidad en materia logística el hecho de que las distintas empresas que se ubican en amplios sectores de la economía de Panamá puedan ser parte de programas que les permiten mejorar sus prácticas económicas y en materia de logística, ya

que el solo hecho de encontrarse en el centro de actividad logístico de Latinoamérica y que corresponde a una operación a gran escala, y que no puede tener un margen de error demasiado amplio, por ejemplo en el caso de DHL Panamá y en el puerto de Balboa.

En el caso específico de DHL pudimos apreciar como un empresa logró reinventar el concepto de lo que es un área para así no solo tener integrantes que realizan ciertas tareas en la organización, sino contar con un equipo que desde las prácticas del área de recursos humanos crecen junto con la empresa y hacen que ésta misma evolucione cada día, involucrando a todos sus trabajadores en eventos como jornadas de creatividad y de reunión recreativa lo que para DHL se reafirma con su máxima de que cuando hay empleados satisfechos por consiguiente los Stakeholders y los clientes también lo estarán.

La cultura organizacional en sí, permitió que la gran operación de ésta empresa se llevara a otro nivel y pudiera evolucionar en lo que es ahora DHL para Panamá un grupo logístico que converge la calidad junto con capacitaciones enfocadas en el liderazgo para de esta manera ser una empresa referente en su área, no solo en el país de Panamá sino en los más de 200 países en los que también se promueve una cultura organizacional. Se enfoca en el aprendizaje y desarrollo continuo de cada uno de sus trabajadores, la honestidad, la creatividad y el liderazgo, estos con el fin de ubicar a DHL como una de las más importantes empresas y que retiene más talentos en éste grupo logístico tan importante como lo es Panamá , donde se enfrentan día a día sus trabajadores a nuevos desafíos teniendo en cuenta la importancia que es Panamá para DHL ya que es una de las operaciones más importantes y que se enfrenta a fuertes competidores como FedEx, UPS y USPS en el caso de las gigantes de logística con sede en Estados Unidos.

Debido a la operación a gran escala a la que están sometidas éstas mismas empresas, es que se ven obligadas en el momento de entrar a ser parte de ésta gran comunidad, a modificar sus procesos y sus micro procesos, impulsando a que se generen o se mejoren los programas de innovación y se remarque en la gestión de riesgos, ya que en la mayoría de los casos suceden situaciones imprevistas, para las cuales se tiene que tener un mayor rango de capacidad de afrontar éstos de una manera eficiente y eficaz hacia los distintos clientes y Stakeholders involucrados dentro de la corporación.

La apertura de Panamá a distintas multinacionales y el impulso en la inversión extranjera directa ha permitido que las empresas que han entrado se enfrenten a retos nuevos, en materia de operación, tecnología y recursos humanos para retener el mejor talento que desarrolle actividades y programas creados especialmente para el progreso de todas las áreas y de la empresa en sí. Panamá se presenta como un reto para muchas corporaciones e inversionistas que quieren llevar sus procesos a otro nivel y crecer conjuntamente en materia de tecnología. Desarrollando prácticas que permitan tener una competitividad aumentada, reducir costes, tiempos de entrega, y otros aspectos enfocados a una respuesta adecuada y satisfacción al cliente, todo esto sin perder la calidad y visión que caracteriza a cada una de las corporaciones que acotamos en nuestra misión empresarial.

9. Referencias

- Bank, W. (2018). Overview. [online] World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/panama/overview#1> [Accessed 7 Aug. 2018].
- Www-emis-com.ez.unisabana.edu.co. (2018). Emis Database. [online] Available at: https://www-emis-com.ez.unisabana.edu.co/php/search/docpdf?pc=CT&sv=EMIS&doc_id=619285581 [Accessed 4 Aug. 2018].
- Institute of Culture, N. (2018). Cultural Policy in the republic Of Panamá. [online] Unesdoc.unesco.org. Available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0003/000328/032826eo.pdf> [Accessed 5 Aug. 2018].
- Panamá, D. (2018). DHL Panamá. [online] ¿Quienes trabajan con nosotros?. Available at: <https://www.logistics.dhl/pa-es/home.html> [Accessed 5 Aug. 2018].
- Wing, L. (2009). El desarrollo personal coloca a DHL en la Cima. *Latin Trade*, 11(1).
- Schneider, B. (2000). The psychology of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational culture and climate* (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Mehreen, F. and Faisal, Q. (2018). HR Practices and Employee Performance Relationship in Higher Education: Mediating Role of Job Embeddedness, Perceived Organizational Support and Trust. *Lahore Business School*, 2(2).
- Kuenzi, M., and Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35, 634-717.
- Härtel, C. E. J. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture. In C. L. Cooper and N. M. Ashkanasy (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 575-588). Cheltenham, UK: Edwin Elgar
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. and Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., and Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Guzzo, R. A. and Noonan, K. A. (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33, 447-62
- Iles, P., Mabey, C. and Robertson, I. (1990). HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, 1: 147-57.
- Organ D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.

- Van Dyne, L., Cummings, L. L. and McLean-Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In Cummings LL, Staw BM (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. and MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 262-70.
- Walz, S. M. and Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(3): 108-2.

