

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Clima Organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana: estudio de caso SCHARFF

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

DELGADO PEREZ, Sanny Shainnel
SOTO REYES, Navashka Carolina

Asesoradas por: Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

Lima, mayo de 2020

La tesis

Clima Organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana: estudio de caso SCHARFF

ha sido aprobada por:

Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Presidente del Jurado]

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira
[Asesor Jurado]

Mgtr. Germán Adolfo Velasquez Salazar
[Tercer Jurado]

A mi madre, por apoyarme cada día en los pasos que doy y por ser mi ejemplo y sustento en este camino para convertirme en una profesional en lo que me apasiona. A mi abuela y tíos por sus consejos y por ser un soporte constante e incondicional en mi vida. A Sanny por ser la mejor compañera de tesis, de quien rescato su profesionalismo y entrega en todo momento.

Navashka Soto

A mi madre, por permitirme cumplir el sueño de convertirme en una profesional y ser mi principal ejemplo de esfuerzo y dedicación durante mi vida académica. A mis abuelos y tíos por su amor, entrega y apoyo incondicional durante mis años de vida. A mi compañera de tesis, Navashka, por su paciencia y dedicación a nuestro trabajo de investigación, de quién no tengo duda que será una excelente profesional.

Sanny Delgado



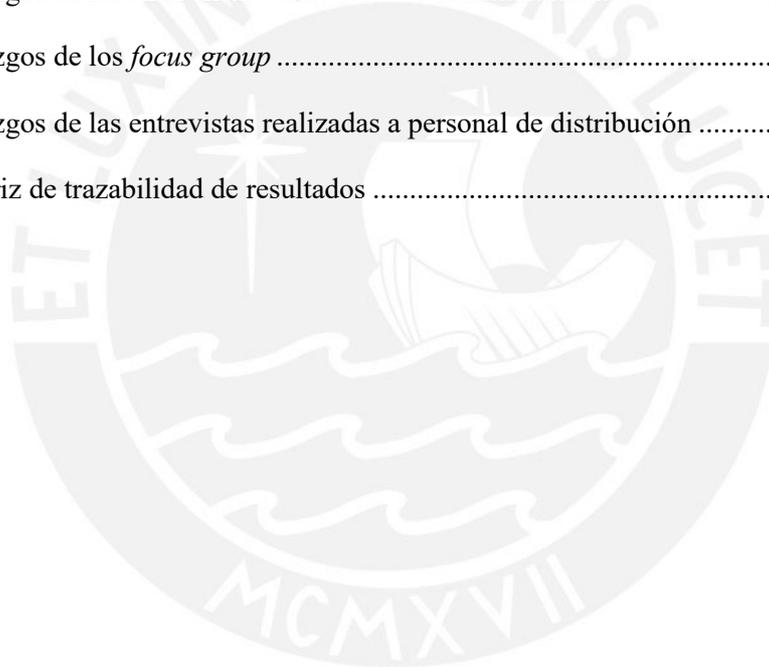
TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	III
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Situación Problemática.....	3
2. Modelo de Gestión	5
3. Problema de investigación	5
4. Objetivo de investigación.....	6
5. Pregunta de investigación	6
6. Hipótesis.....	6
7. Justificación.....	8
8. Viabilidad de la investigación.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Clima Organizacional.....	10
1.1 Concepto de Clima Organizacional.....	10
1.2 Clima Organizacional y su relación con cultura organizacional y motivación	12
1.3 Tipos de Clima Organizacional.....	13
1.4 Dimensiones del Clima Laboral.....	16
2. Retención Laboral	19
2.1 Concepto de Retención Laboral	19
2.2 Enfoque de la Retención Laboral	21
2.3 Rotación Laboral	23
2.4 Estrategias de Retención Laboral.....	27
3. Satisfacción Laboral.....	32
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	37

1.	Situación del sector de servicios logísticos a nivel mundial y nacional entre los años 2013 y 2018	37
2.	Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018	48
3.	Situación de la empresa Scharff entre los años 2016 y 2018	56
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO		62
1.	Enfoque de la investigación	62
2.	Alcance de la investigación	63
3.	Diseño de la investigación	63
4.	Herramientas de recolección de información	64
4.1	Herramienta cualitativa: Entrevista	65
4.2	Herramienta cualitativa: Focus Group	67
4.3	Herramienta cuantitativa: Encuesta	69
5.	Herramientas de análisis	70
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS		72
1.	Análisis de las entrevistas	72
2.	Análisis de los focus group	76
3.	Análisis de las encuestas	79
4.	Discusión de los resultados	86
CONCLUSIONES		90
1.	Conclusiones de la investigación	90
REFERENCIAS		94
ANEXO A: Matriz de recolección de información		103
ANEXO A: Matriz de recolección de información (continuación)		104
ANEXO B: Matriz de consistencia		105
ANEXO B: Matriz de consistencia (continuación)		106
ANEXO C: Guía de encuesta		107
ANEXO C: Guía de encuesta (continuación)		108

LISTA DE TABLAS

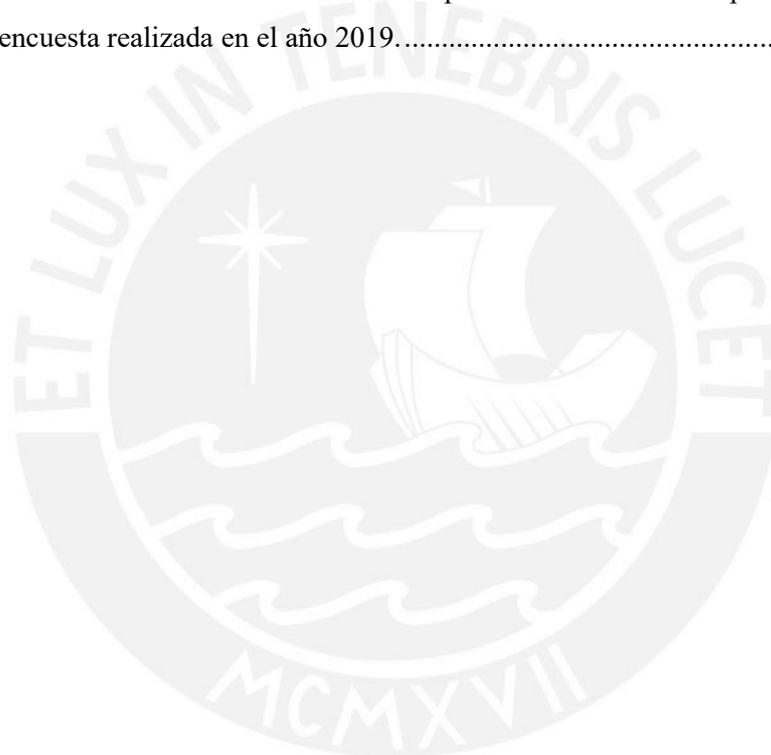
Tabla 1: Tipos de Clima Organizacional según Likert (1987).....	15
Tabla 2: Dimensiones del Clima Organizacional según Koys y Decottis (1991)	17
Tabla 3: Dimensiones del Clima Organizacional según Hellreigel y Slocrum (1974)	18
Tabla 4: Métricas de rotación laboral según Armstrong y Taylor.....	26
Tabla 5: Teorías de los factores de retención de colaboradores	29
Tabla 6: Factores que influyen la satisfacción laboral.....	33
Tabla 7: Hallazgos de las entrevistas	74
Tabla 8: Hallazgos de los <i>focus group</i>	79
Tabla 9: Hallazgos de las entrevistas realizadas a personal de distribución	85
Tabla 10: Matriz de trazabilidad de resultados	89



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Estratégico basado en la Evidencia para la Gestión de la Retención (2010)..	21
Figura 2: Tipología de rotación de colaboradores (2008)	25
Figura 3: Comercio internacional y PBI a nivel mundial, 1996 - 2015	39
Figura 4: Exportaciones e importaciones de mercancías por región, 2012 - 2017.....	39
Figura 5: Perú: Exportaciones por tipo de producto a nivel nacional, 2015 - 2018	43
Figura 6: Perú: Importaciones por uso económico a nivel nacional, 2015 - 2018	44
Figura 7: Perú: Tendencia de la puntuación en el LPI, 2007 - 2018	45
Figura 8: Perú: Tercerización de servicios logísticos según procedencia de capital de las organizaciones contratantes, año 2013.....	47
Figura 9: Perú: Eficacia percibida de la cadena de suministro de las empresas que no tercerizan porque consideran que sí pueden asumir las actividades logísticas, 2013	48
Figura 10: Esquema de la población por condición de actividad.....	49
Figura 11: Lima Metropolitana: Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles, 2013 – 2019.....	50
Figura 12: Lima Metropolitana: Evolución de la Variación Diciembre Anual del Empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, Diciembre 2011 - Diciembre 2013	51
Figura 13: Lima Metropolitana: Evolución de los Indicadores Mensuales de Movilidad Laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, Diciembre 2011 - Diciembre 2013 ..	52
Figura 14: Lima Metropolitana: Evolución de la Variación Anual del Empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, Enero 2014 - Enero 2016	54
Figura 15: Línea de tiempo de la historia de Scharff	58
Figura 16: Scharff: Cantidad de colaboradores por nivel jerárquico, 2018	59
Figura 17: Ingresos anuales de la empresa Scharff, 2016 - 2018.....	60
Figura 18: Esquema del Diseño de la Investigación	64
Figura 19: Scharff: Edades de los operarios del área de distribución, según encuesta realizada en el año 2019.	80

Figura 20: Scharff: Nivel de estudios de los operarios del área de distribución, según encuesta realizada en el año 2019.....	80
Figura 21: Scharff: Nivel de satisfacción de operarios de distribución con respecto a la supervisión cotidiana, según encuesta realizada en el año 2019 (Número de personas).....	81
Figura 22: Scharff: Grado de unión y compañerismo percibido entre operarios de distribución, según encuesta realizada en el año 2019.....	82
Figura 23: Scharff: Grado de reconocimiento a empleados del área de distribución por parte de jefe directo, según encuesta realizada en el año 2019. (Porcentaje)	83
Figura 24: Scharff: Grado de sanciones recibidas a operarios de distribución por parte del jefe directo, según encuesta realizada en el año 2019.....	84



LISTA DE SIGLAS

CCL	Cámara de Comercio de Lima
DISEL	Dirección de Investigación Socio Económico Laboral
ENVME	Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo
FedEx	<i>Federal Express</i>
ICF	<i>Individual-Centric Framework</i>
IEDEP	Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
LPI	<i>Logistics Performance Index</i>
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
OMC	Organización Mundial del Comercio
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PEI	Población Económicamente Inactiva
PET	Población en Edad de Trabajar
SEN	Socios Estratégicos Nacionales
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se ha desarrollado en base a la información recopilada de diversos estudios, los cuales están relacionados al clima organizacional y la retención de colaboradores. Asimismo, se ha empleado bibliografía respecto a la rotación laboral y la implicancia que tiene sobre la gestión del capital humano. De esa manera, se presentó la situación problemática de la empresa Scharff para el año 2018 (en cuanto a la rotación de colaboradores de nivel operativo de las áreas de distribución y almacén), las preguntas y objetivos de la investigación y, las hipótesis respectivamente. También se expuso la justificación del estudio y la viabilidad que guían el desarrollo de esta investigación. En cuanto al marco teórico, este se desarrolló en base a dos variables principales: el clima organizacional y la retención laboral.

Este estudio de caso tiene como base el empleo de una metodología mixta, es decir, se utilizan herramientas tanto cualitativas (entrevistas y *focus group*) como cuantitativas (encuestas), con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de información relevante, el cual permita responder a las preguntas planteadas en la investigación. Las entrevistas se realizaron a tres actores que laboran dentro de la empresa Scharff: el Director de experiencia y servicio, la Líder de talento y cultura y, la Analista de comunicación interna y clima laboral. En relación a los *focus group* y las encuestas, estas se desarrollaron con el personal operario de las áreas de distribución y almacén de la organización.

Una vez realizado el trabajo de campo, las respuestas que se obtuvieron de las herramientas utilizadas permitieron conocer los factores que motivan a los operarios a permanecer en la empresa, siendo el más importante, el sustento económico para sus familias. Asimismo, se identificó una brecha en cuanto a las estrategias de retención de colaboradores que ejecuta la organización, particularmente sobre el reconocimiento y recompensas; el desarrollo profesional y capacitación; la relación con su jefe directo; y políticas laborales claras y justas, puesto que son prácticas que no son percibidas por los colaboradores de nivel operativo. Finalmente, con el análisis de los resultados obtenidos, se pudo concluir que la empresa Scharff no cuenta con una política de clima organizacional que permita la retención de los colaboradores de las áreas de estudio.

Palabras clave: clima organizacional, retención laboral, satisfacción laboral, recursos humanos, operarios, rotación laboral, motivación, etc.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso tiene como finalidad analizar cómo las prácticas del clima organizacional permiten la retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana. En ese sentido, la presente investigación estudia el caso de la empresa peruana Scharff, representante exclusivo de FedEx en Perú y Bolivia, con más de 30 años de experiencia en el sector de servicios logísticos; el cual a finales del año 2018, cerró con un índice de rotación de colaboradores de más del 50%, de los cuales alrededor del 34% representó la salida voluntaria de los mismos.

Para la aproximación a este estudio de caso, en el primer capítulo se expone por un lado, la situación problemática de la organización y, los objetivos y preguntas que guiarán el desarrollo de la investigación. Por otro lado, se detalla la justificación del estudio, el cual se sustenta en el crecimiento del sector de servicios de logísticos; y la viabilidad con la que se cuenta para llevar a cabo el presente estudio (acceso a información de la empresa y contacto con diferentes colaboradores). En cuanto a este último punto, no se ha tomado en cuenta el salario de los colaboradores, porque es información que no puede ser brindada por la organización; asimismo, no se considerará la variable externa tecnología ni el impacto económico de la rotación, dado que se aleja del alcance del estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico de la investigación, el cual se encuentra conformado por dos principales ejes: clima organizacional y retención laboral. En relación a la variable de clima organizacional, se expone las diversas teorías que tienen diferentes autores; los tipos y dimensiones que existen al respecto; y la relación que guarda con otros factores como la cultura organizacional y la motivación. Respecto a la retención laboral, de la misma forma, se expone los enfoques de los diversos autores; la diferencia con la rotación laboral; y las estrategias de retención de colaboradores.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco contextual del estudio de caso, en el cual se presenta como primer punto, la situación del sector de servicio logísticos entre los años 2013 y 2018, tanto a nivel mundial como nacional. Es importante hablar sobre ello, dado que es el sector dentro del cual desarrolla sus actividades la empresa Scharff. En segundo lugar, se expone la situación del mercado laboral en Lima Metropolitana, dentro del mismo rango de tiempo que el punto anterior, con el fin de ver la tendencia de la demanda laboral por parte de las empresas de servicios logísticos. Por último, se presenta la situación del sujeto de estudio, en la cual se describe las actividades que realiza, cómo está compuesta y los principales ejes que lo constituyen.

En el cuarto capítulo, se expone el marco metodológico que va a seguir la investigación, es decir, se describe el enfoque y el alcance que presenta (en este caso es mixto y correlacional respectivamente); el diseño que tiene; y, las herramientas de recolección y análisis de información que se van a utilizar. Finalmente, en el quinto capítulo, se presenta y discute los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, el cual incluye entrevistas, *focus group* y encuestas a diferentes colaboradores de la organización. Con todo lo anteriormente mencionado, este estudio de caso tiene como fin contribuir a la mejora de las prácticas de clima laboral que realiza la empresa Scharff, en base al análisis de los factores que motivan a sus colaboradores a permanecer en la organización y con ello, lograr que su tasa de rotación voluntaria disminuya, de tal manera que facilite el crecimiento sostenido de la empresa en los próximos años y afiance la relación que tiene con sus actuales y futuros colaboradores.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se presenta la situación problemática de la presente investigación. Luego de ello, se aborda el modelo de gestión bajo el cual se fundamenta el estudio y posteriormente, el problema de investigación que surge a través del estudio. En base a los puntos previamente mencionados, se plantean los objetivos y preguntas de investigación; y finalmente, la justificación bajo la cual se fundamenta nuestra investigación y su viabilidad.

1. Situación Problemática

La rotación laboral es uno de los principales problemas que enfrentan las empresas, no solo porque las organizaciones incurren en sobrecostos en reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal, o porque genera horas extra de trabajo y mayor carga laboral en los otros trabajadores, sino también porque una vez que un colaborador talentoso renuncia a la empresa, es difícil encontrar a otra persona que cubra el puesto (Narváez, 2014). Esto se acentúa en mayor proporción a medida que el colaborador saliente se ha especializado en una labor y/o es la única persona que tiene los conocimientos y capacidades para desarrollar las actividades del puesto (pérdida del aprendizaje).

A nivel regional, Perú es el país que presenta una de las tasas más altas de rotación de personal con un 15%, mientras que el resto de países de Latinoamérica se mantienen en un rango entre 5% y 10% (Narváez, 2014). Este alto índice de rotación se ve reflejado en mayor proporción en las empresas públicas que en las privadas, principalmente porque no tienen diseñado una propuesta de valor y de gestión de la retención lo suficientemente atractiva para atraer y retener de manera efectiva a los actuales y futuros colaboradores.

De acuerdo a lo manifestado por la Asociación Peruana de Recursos Humanos (2019), el 44% del total de colaboradores opta por permanecer en las organizaciones por las oportunidades de desarrollo que les proporcionan; el 24% de los mismos, por la calidad de vida; y el 14% porque se encuentran alineados o se identifican con los valores de la empresa. Por el contrario, entre las causas que dan origen a un alto índice de rotación, se encuentran por lo general la falta de oportunidades laborales en el mercado, derivado de los problemas de crecimiento de los diversos sectores económicos.

En el caso del sector de servicios, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial afirma que ha tenido un crecimiento sostenible a lo largo de 16 años, pasando de representar un 36,6% del Producto Bruto Interno hace 10 años, a un 41,0% en el 2017 (CCL, 2018). Para noviembre de 2018, tomando como base el año 2007, el Índice de Producción de Transporte, Almacenamiento y Mensajería tuvo un incremento de 4,37%, el cual se debió al avance de la

actividad de transporte y de las actividades de almacenamiento, correo y mensajería (INEI, 2018a).

El sector de servicios es la actividad empresarial que genera más empleo en Lima Metropolitana (CCL, 2018). En base al reporte de empleo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el tercer trimestre del 2018 se emplearon a 2,8 millones de personas en el sector servicios, lo que representa el 57,1% de la Población Económicamente Activa (CCL, 2018). Asimismo, el sector de servicios concentra el 32,3% del empleo de personas jóvenes de entre los 14 y 29 años (CCL, 2018).

En este contexto, la empresa Scharff presenta datos que se oponen a lo mencionado anteriormente, puesto que, en el año 2018, registró un índice de rotación de 56,91% entre salidas voluntarias e involuntarias, lo que ha conllevado al incremento en costos de reclutamiento y selección, así como la pérdida de tiempo y conocimientos (Scharff, 2019). Este porcentaje da muestra que la empresa presenta un índice de rotación aproximado de cinco veces más que el máximo aceptado en Latinoamérica (Narváez, 2014).

A lo largo del 2018, Scharff estuvo conformado en promedio por casi 700 colaboradores, de los cuales el 34.92% renunció de manera voluntaria y el 21.98% fue ceses involuntarios, dando como resultado al cierre de ese año un aproximado de 300 trabajadores (Scharff, 2019). También, del total de personas que renunciaron, el 86.01% formó parte de la Dirección de Experiencia y Servicio, es decir, pertenecieron a las áreas que se encuentran conformadas en su mayoría por personal operativo y, casi el 40% de estos, se encontraban en periodo de prueba (3 meses) (Scharff, 2019).

Para el desarrollo de la presente investigación, se analizará en primera instancia cómo el clima organizacional, a través de la satisfacción laboral, influye en la retención de colaboradores. En segundo lugar, se expondrá la evolución de la rotación laboral en Lima y del sector de servicios logísticos, con el fin de comprender el entorno en el que se desarrolla la empresa. Como tercer punto, se identificará las estrategias que lleva a cabo la organización entorno a la gestión de retención laboral y clima organizacional. Con todo ello se pretende demostrar el vínculo entre las dos principales variables del estudio -clima organizacional y retención laboral-.

Cabe mencionar, que en este estudio de caso no se está considerando el sueldo de los colaboradores, dado que esa información no puede ser proporcionada por la organización. De la misma forma, solo se considerará como variable externa el análisis del mercado laboral y oferta del empleo, más no otras variables como la tecnología, porque no contribuyen en el alcance del objetivo de este estudio. Así mismo, no se efectuará un análisis del impacto económico de la rotación en la empresa, puesto que es un tema que da origen al desarrollo de otra investigación.

2. Modelo de Gestión

La presente investigación tendrá como ejes principales el clima laboral y la retención del capital humano a nivel operativo en una empresa operadora logística peruana. En primer lugar, se abordará el tema de clima organizacional, desde la perspectiva de distintos autores que coinciden en su definición. Un claro ejemplo de ello, es lo que afirman Veldhoven y Paauwe (2010) y Coda, Da Silva y Custodio (2014), quienes definen al clima organizacional como un conjunto de percepciones que se generan en el empleado a partir de la realización de los procedimientos y prácticas que están permitidas en la empresa.

Lo anteriormente mencionado está relacionado con la investigación de Álvarez (1992 citado en Chaparro 2006) quien señala que el clima organizacional es un concepto multidimensional, pues involucra elementos relacionados a la cultura de la empresa y la percepción que se genera en los empleados a partir de la interacción de la organización con los mismos. Se considera fundamental utilizar las teorías previamente mencionadas, porque un clima organizacional armónico está relacionado con la eficacia organizativa, dado que los preceptos de los colaboradores intervienen en las acciones productivas de sus empleados (Ashkanasy, Wilderom y Peterson 2000 citado en Okurame 2013).

Por otro lado, en la presente investigación también se utilizará el concepto de retención laboral de Allen, Bryant y Vardaman (2010), pues esta ha sido utilizada en diversos estudios de diferentes sectores económicos. En conclusión, se considera que tanto la teoría de Veldhoven y Paauwe (2010) y Coda, Da Silva y Custodio (2014), como la de David Allen et al. (2010), brindarán las pautas necesarias para realizar una investigación correcta de la empresa de estudio.

3. Problema de investigación

Como bien se mencionó anteriormente, en el 2018 la empresa de estudio cerró el año con un aproximado de 300 trabajadores, 57% menos que a inicios de año; de estos 700 colaboradores, el 34.92% renunció de manera voluntaria (Scharff, 2019). Evidentemente, existe un problema empírico de rotación laboral no deseada por la organización, sobretodo en la dirección de Experiencia y Servicio, debido a que el 86.01% de esta rotación laboral no deseada está representada por operarios que forman parte de esa dirección.

Por ello, el problema de investigación del presente estudio se fundamenta en la comprensión del clima laboral de Scharff, de tal manera que se pueda entender cuáles son los esfuerzos realizados por la organización para mejorar sus índices de rotación laboral. En otras palabras, el poder realizar un adecuado diagnóstico de los factores que influyen en el cese laboral voluntario de esta organización, conducirá la propuesta adecuada de retención mediante un clima

organizacional que genere satisfacción y tome en consideración a los colaboradores de nivel operativo en Scharff.

4. Objetivo de investigación

A través de la aplicación del modelo de gestión descrito con anterioridad, se pretende alcanzar una serie de objetivos para la resolución del problema de investigación. Primordialmente, el objetivo general es analizar el clima organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana en el año 2018. Para ello, se tendrá como caso de estudio a Scharff, una empresa operadora logística peruana. Es preciso mencionar, además, que la investigación pretende alcanzar tres objetivos específicos.

En primer lugar, uno de los propósitos es analizar el vínculo del clima organizacional y la retención de colaboradores tomando como referencia la variable satisfacción laboral. En segundo lugar, se encuentra el análisis de las características del sector de servicios logísticos y la evolución de la rotación laboral en Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018. Finalmente, se tiene como objetivo identificar y examinar las prácticas de clima organizacional y retención laboral que desarrolla la empresa Scharff en el año 2018. En la siguiente sección se detallan las preguntas de investigación del presente caso de estudio.

5. Pregunta de investigación

Con la finalidad de poder propiciar el marco adecuado para el planteamiento de la hipótesis de investigación y de comprender de mejor manera el desarrollo del estudio, se tendrá como pregunta general: ¿Cómo el clima organizacional permite la retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana en el año 2018?.

Asimismo, las preguntas específicas también cumplen con el mismo propósito y estas son: ¿Cómo la satisfacción laboral vincula el clima organizacional con la retención de colaboradores?; ¿Cuáles son las características del sector de servicios logísticos y cómo ha sido la evolución de la rotación laboral en Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018?; ¿Cuáles son las prácticas de clima organizacional y retención laboral que realiza la empresa Scharff en el año 2018?. Ahora bien, a continuación se presentará la hipótesis bajo la cual se pretende realizar un sustento.

6. Hipótesis

Una vez planteados los objetivos y preguntas de investigación, se tiene como finalidad plantear el conjunto de hipótesis que gira en torno a la problemática planteada líneas anteriores.

En ese sentido, la hipótesis general expone que el clima organizacional de la empresa Scharff es efectivo como política de retención de colaboradores. Se considera que aquellas estrategias que realizan las empresas frente a la rotación voluntaria, dependen de manera directa de las percepciones que tienen los empleados acerca de los componentes del clima organizacional (Veldhoven y Paauwe, 2010; Coda, Da Silva y Custodio, 2014).

Respecto a la primera hipótesis secundaria, esta plantea que existen enfoques de diversos autores en la literatura (Hausknecht, Rodda y Howard, 2009), los cuales mencionan que la satisfacción laboral vincula el clima organizacional con la retención de colaboradores. Esto debido a que, se considera que el clima organizacional puede generar satisfacción en el empleado a través de su interacción con otros pares y la percepción que tienen estos acerca de los procedimientos, políticas, modos de actuar y valores, entre otros elementos organizacionales pueden influir en su satisfacción. En esa misma línea, diversos factores pertenecientes a las dimensiones de clima organizacional propuestos por Koys y Decottis (1991) y, Hellrigel y Slocrum (1974), están relacionados a la motivación. Es decir, si estos parámetros se encuentran en niveles adecuados para el empleado, esto puede ser causante principal de la motivación, pues el colaborador se siente identificado con la empresa y realiza con empeño sus labores en su puesto de trabajo. Por ello, se considera que estos factores al estar relacionados con la motivación, también influyen en su satisfacción laboral.

En relación a la segunda hipótesis secundaria, se expone que durante los años 2013 y 2018, el sector de servicios logísticos ha mostrado una tendencia creciente, el cual se basa en el aumento de las actividades de transporte y almacenamiento, y por ende en un mayor requerimiento de personal. Ello se relaciona a su vez con la evolución de la rotación laboral en Lima Metropolitana, puesto que el mercado laboral a partir del año 2013 ha estado en expansión.

Finalmente, en cuanto a la tercera hipótesis secundaria, se considera que cuatro prácticas del clima organizacional que ejecuta la organización de estudio, son efectivas para lograr la retención de los colaboradores de nivel operativo. En primer lugar, están las recompensas y reconocimientos que reciben los trabajadores por parte de la organización, los cuales complementan a las compensaciones y beneficios económicos. En segundo lugar, se encuentra la relación que tienen con sus supervisores y pares, así como el vínculo que se desarrolla entre ambos. En tercer lugar, está el balance que tienen entre sus vidas personales y profesionales, dado que les permitirá administrar su propio tiempo y evitar cualquier conflicto de roles. Por último, se encuentran los espacios físicos con los que cuentan en sus respectivos centros de labores, factor que es de mucha importancia para el estudio, dado que los colaboradores de nivel operativo de Scharff realizan principalmente trabajos manuales y están expuestos a largas jornadas laborales.

Es importante precisar que las prácticas planteadas en la tercera hipótesis se sustentan en una comunicación personal que se ha tenido con la analista de clima laboral y comunicación interna (entrevista personal, 2019).

7. Justificación

El clima organizacional y la retención de colaboradores son temas que han sido estudiados por diversos autores a lo largo del tiempo. Desde que la gestión del capital humano se convirtió en un tema relevante para las organizaciones, estas han venido trabajando en el desarrollo de prácticas que hagan que sus colaboradores sean más productivos y permanezcan en la organización por más tiempo. En ese sentido, las empresas empezaron a ofrecer paquetes de beneficios y compensaciones, principalmente de índole económica, porque creían que sus trabajadores lograrían cumplir con los objetivos si obtenían alguna recompensa por ello (Sila y Širok, 2018). Sin embargo, diversos estudios posteriores demostraron que para lograr que el colaborador permanezca en la empresa, se debe sentir satisfecho con la labor que está realizando y en el entorno en el que está trabajando.

Por otro lado, en los últimos años el sector de servicios ha mostrado un crecimiento constante, logrando representar para el año 2017, el 41% del PBI (CCL, 2018). En relación al sector de servicios logísticos, este también ha manifestado un crecimiento que ronda entre el 10% y 15%, el cual se debió a los sectores de consumo interno y a las exportaciones de bienes y servicios. También, se debió al avance de las actividades de transporte, almacenamiento, correo y mensajería, lo cual conllevó a su vez una mayor contratación de personal, como auxiliares de carga, operarios de almacén y embalaje, conductores y ayudantes de carga, entre otros. En este sector se presentan las operadoras logísticas, las cuales son empresas que se especializan en todas aquellas actividades de logística, como servicios aduaneros, transporte de carga, almacenamiento y distribución. Por ello, muchas empresas optan por tercerizar al menos un servicio logístico, puesto que les permite enfocarse en su actividad principal y reducir costos.

Desde el 2016, Scharff decidió embarcarse en un proceso de transformación organizacional. Liderado por un nuevo presidente ejecutivo, esta empresa operadora logística tiene como objetivo hacer frente a los cambios de su entorno, mediante el desarrollo de proyectos de innovación, así como la resolución de problemas de manera ágil. A partir de este proceso, se desarrolla el primer laboratorio de innovación logística en el Perú, conocido como Scharff Lab, así como se implementa el primer asistente virtual (Scharff, 2019).

Para el cierre del 2018, el Grupo Scharff facturó aproximadamente 109 millones de soles, lo que da muestra de su notable crecimiento dentro del sector de servicios (Scharff, 2019). Si bien

la organización ha logrado posicionarse como una empresa reconocida dentro del segmento de empresas corporativas, a nivel de gestión de talento y cultura ha presentado resultados que dan muestra de que sus colaboradores no permanecen mucho tiempo en ella, e incluso no terminan su periodo de prueba (3 meses). En el 2018, su índice de rotación fue de casi el 57%, el cual estaba conformado tanto por aquellos colaboradores que optaron por retirarse de la empresa, así como por aquellos que fueron despedidos (Scharff, 2019).

En base a ello, se escogió esta empresa operadora logística con el objetivo de brindar las herramientas e información necesarias para la solución del problema organizacional con el que cuenta actualmente, de tal forma que Scharff logre desarrollar prácticas estratégicas que le permitan gestionar de manera eficiente la retención de sus colaboradores.

8. Viabilidad de la investigación

La viabilidad de la presente investigación tiene como base la disponibilidad de distintos recursos, tanto humanos como materiales, para el cumplimiento del objetivo de la investigación. En primer lugar, la persona de contacto es la Srta. Maria Gracia Morales, quien labora actualmente en la organización y desempeña el cargo de líder del área de innovación y desarrollo.

En segundo lugar, en relación al acceso a la información de la empresa, se cuenta con la aprobación tanto de la Srta. Daniella Olivares, líder del área de talento y cultura, como del Sr. José Ríos, líder de la dirección de experiencia y servicios, a los que además, se les podrá realizar entrevistas a profundidad (Ver anexo D). En cuanto a la recolección de datos de los trabajadores operativos activos de la empresa, se cuenta con el consentimiento informado del director de experiencia y servicio para realizar visitas a la sede principal de la compañía ubicada en la Provincia Constitucional del Callao, y con ello, poder realizar encuestas y sesiones de *focus group*, con el objetivo conocer los factores que los motivan a permanecer en la organización.

De igual forma, para el acercamiento a los colaboradores de nivel operativo, se les presentará al inicio un consentimiento informado (Ver anexo C), en donde se detalle que toda la información brindada es sólo para fines académicos y se realizará de manera anónima. Todos los participantes tendrán la potestad de detener o negarse a participar de la acción a desarrollar, sea entrevista, encuesta o sesión de *focus group*. Además, todos aquellos actores que deseen que sus datos personales no se muestren en los resultados, se optará por utilizar seudónimos. Respecto a los recursos de tiempo y dinero, se tiene la facilidad de que la sede en donde se llevará a cabo dichas entrevistas, no se encuentra tan alejada del centro de estudios y, porque las reuniones se llevarán a cabo en un horario flexible. Por último, la investigación estará disponible para su respectivo análisis tanto por la casa de estudios como para la organización participante.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta el marco teórico sobre el cual se fundamenta la investigación, el cual se divide en tres ejes: clima organizacional, retención laboral y satisfacción organizacional, considerando este último como una variable que es únicamente utilizada para la comprensión del vínculo entre los dos primeros. En primer lugar, se estudia el tema del clima organizacional, haciendo un énfasis especial en sus conceptos, así como la relación de este término con otros factores como la cultura organizacional y la motivación, los tipos de ambiente laboral y, finalmente sus dimensiones. En segundo lugar, se aborda la retención laboral a partir de los diferentes conceptos existentes; sus enfoques desde la visión de diferentes autores; los factores que influyen en la permanencia y salida de colaboradores; y las estrategias de retención de personal. En tercer y último lugar, se estudia la satisfacción organizacional como producto de la gestión del clima laboral. Además, se examinará la influencia de este factor en la rotación del personal organizativo y, por lo tanto, en la retención de los colaboradores.

1. Clima Organizacional

Al inicio del presente apartado se fundamenta por qué es importante el estudio del clima organizacional como concepto, para posterior a ello, introducir el término mediante los conceptos más destacables de clima organizacional. Además, se examinará la relación con los términos de cultura organizacional y motivación laboral que proponen autores expertos en la materia de estudio. A su vez, para presentar los distintos tipos de clima organizacional se presentarán autores que abordan el tema desde perspectivas diferentes y finalmente, se conocerán las distintas dimensiones a partir de las cuales se puede medir el ambiente laboral de una organización.

1.1 Concepto de Clima Organizacional

Toda organización tiene como objetivo principal desarrollar una ventaja competitiva capaz de sobresalir en el mercado en el que se encuentra. Para alcanzar este propósito se necesita contar con capital humano necesario para cumplirlo (Coff y Kryscynski, 2011). Por ello, estos colaboradores necesitan no solo ver atractiva a la organización, sino también sentirse motivados para brindar un buen servicio al cliente. En ese sentido, uno de los conceptos más importantes que intercede en este ámbito es el de clima organizacional. Ello porque, entre los distintos factores a tomar en consideración por los colaboradores al momento de elegir dónde trabajar, está el del clima organizacional, pues tienden a escoger una empresa que calce con sus gustos, intereses y necesidades (Mathis y Jackson, 2008). Asimismo, este término es un predictor altamente potencial en lo que a calidad del servicio brindado y rendimiento del empleado se refiere (Yoo,

Huang y Lee 2012 citado en Okurame, 2013). El clima laboral también se considera un factor crucial en la internacionalización o globalización de empresas, puesto que se necesita tener un clima organizacional altamente cohesionado y efectivo para poder cumplir con los objetivos a nivel externo (Keller y Aguiar, 2004).

Según Brunet (1999 citado en Gómez 2004), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en el año 1960 gracias a Gellerman, en un estudio realizado en el ámbito de la psicología organizacional. A pesar de los años, aún existe confusión respecto al término y su significancia, por este motivo se presentarán distintos conceptos propuestos. La definición de clima laboral según Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971 citado en Toro 2010) señala que es un conjunto de características propias de la organización, las cuales se pueden observar a partir de la interacción de esta con sus empleados. Según estos autores, el clima organizacional es el resultado de las expectativas del empleado con respecto a los procedimientos y políticas que se realizan en la empresa. Por ello, estas apreciaciones son consideradas un factor crítico para la valoración del clima organizacional. A su vez, Hausknecht y Trevor (2011) afirman que el clima organizacional es un constructo basado en las distintas percepciones que surge entre los empleados a partir de la interacción con dimensiones presentes en el entorno, como lo es el liderazgo, la comunicación, los recursos y el apoyo, entre otros.

Las dos definiciones previamente mencionadas resumen que el clima organizacional es una interpretación de los colaboradores, referente al ambiente interno que se genera en la empresa. Según Álvarez (1992 citado en Chaparro 2006), este concepto es multidimensional, pues incorpora aspectos relativos a la estructura y preceptos de la empresa, teniendo en consideración las relaciones interpersonales que se generan ella y cómo las metas de la organización son alcanzadas. En otras palabras, el clima organizacional refleja cómo los empleados cognoscitivamente realizan una valoración acerca de la experiencia de convivir en determinado ambiente de trabajo, manifiesta lo que significa para el colaborador (James y Sells 1981 citado en Okurame 2013).

Asimismo, entre los factores que comúnmente se utilizan para describir el clima organizacional se encuentran: el factor comunicación, el cual puede ser asertivo o no; factor conflicto, el cual puede ser constructivo o disfuncional; factor liderazgo, el cual puede ser autoritario, orientado a las personas o participativo; y finalmente, el factor recompensa, el cual incluye la manera en cómo se realiza la retroalimentación a los colaboradores (Ahluwalia y Singh, 2015).

Cabe resaltar que según Chiavenato (1995 citado en Gómez 2004) existe una relación altamente proporcional entre el grado de descentralización de una organización y el número de

climas laborales que se puede presenciar en esta, pues en ciertos departamentos pueden no existir conflictos o desacuerdos con las formas de trabajo, mientras que en otros sí. De esta manera, el clima laboral que se percibe en una unidad puede ser diferente al que se percibe en otra.

A su vez, para una correcta comprensión del término, es importante mencionar que aquellos empleados directivos que poseen un puesto laboral importante en la organización tienden a percibir el clima laboral de manera más favorable que aquellos que ocupan un cargo menor en la jerarquía organizacional. Ello ocurre debido a que estos colaboradores están más vinculados a las prácticas, políticas y procedimientos, formales e informales, de la empresa y sienten su implicancia en ella (Rodríguez 1999 citado en Gomez, Aguilar y Barrera 2016). Finalmente, se enfatiza el hecho de que este concepto es considerado un factor fundamental en el desarrollo y crecimiento empresarial de una organización, pues si se administra de una forma correcta, fomenta la productividad y competitividad de la misma (Toro, 2010).

En conclusión, se tomará como referente del constructo a Schneider (1990 citado en Veldhoven y Paauwe 2010), quien confirma que el clima organizacional es aquella percepción compartida de los empleados, la cual se desarrolla a partir de la interacción que se genera en el puesto laboral, es decir, se centra en la realización de actividades y prácticas que la organización aprueba y espera dentro de la misma. Estas percepciones definen si el empleado está de acuerdo con los componentes de la cultura organizacional. En esta misma línea, se dará introducción al siguiente apartado, el cual abordará la relación de Clima Organizacional con otros factores, como la cultura y la motivación.

1.2 Clima Organizacional y su relación con cultura organizacional y motivación

En diversas ocasiones, el término “Clima Organizacional” genera confusión debido a que se tiende a confundir con “cultura organizacional” y algunos autores los tratan como si fuesen similares (Castro y Martins, 2010). No obstante, el clima organizacional es una manifestación de los elementos pertenecientes a la cultura de la empresa (Schneider, 2000; Zhang y Begley, 2011), pues si los colaboradores no se sienten confortables con sus políticas y procedimientos, la percepción será negativa, lo que podría desencadenar un ambiente laboral no armónico y lo mismo sucede en caso la percepción sea positiva. Es decir, la cultura organizacional es un sistema estructurado conformado por un conjunto de principios y estratos que la organización implanta en sus colaboradores y el clima organizacional es el conjunto de características del entorno, donde influyen las actitudes y creencias acerca de su labor (James y Jones 1974 citado en Gómez 2004).

Castro y Martins (2010) también recogen las diferencias de ambos términos en estudios realizados por Denison en 1996 y Moran y Volkvein en 1992, donde señalan que mientras que el

clima organizacional se centra en analizar las percepciones del individuo con respecto a la empresa, la cultura organizacional se enfoca en analizar la estructura detrás de la simbología y rituales de la empresa. Muchas veces estos elementos culturales son poco visibles a diferencia de las concepciones del individuo, las cuales se sienten en el entorno.

En otras palabras, el término “cultura organizacional” se refiere a la estructura profunda de valores y principios instaurados en la organización, mientras que clima organizacional está limitado al entorno social donde se desarrolla el colaborador e intercede en temas psicológicos y de manera directa en él. Entonces, el clima organizacional es una categoría externa a la cultura y se considera el entorno más cercano al comportamiento de los empleados (Castro y Martins, 2010).

Por otro lado, se considera importante señalar que Chiavenato (2013) relaciona el clima organizacional con la motivación. Según este autor, el clima laboral es el ambiente social y psicológico que perciben los colaboradores e influye en su comportamiento dentro de la organización. Este término deriva del concepto “moral”, el cual está adherido a la motivación. Es decir, un individuo con alto grado de moral es aquel que se identifica con la empresa y realiza con empeño y motivación las labores del puesto, mientras que un individuo con bajo grado de moral es aquel que siente desinterés y rechazo al realizar sus labores. Como se puede connotar, el clima laboral depende de factores como la “moral” y, por lo tanto, la motivación.

Es preciso enfatizar que las percepciones del empleado con respecto al clima organizacional, al estar relacionados con la motivación, también influyen en su satisfacción laboral. Un estudio realizado por Mayo's en 1933 manifiesta que los factores del ambiente laboral que influyen en la alta productividad y moral del colaborador se da porque se sienten satisfechos a nivel laboral (Chiavenato 2000; Castro y Martins 2010). Entonces, tanto la motivación como la satisfacción laboral se encuentran ligadas al clima organizacional. Según Coda et al. (2014), la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional, también se puede ver desde otra perspectiva, puesto que las encuestas acerca del ambiente laboral en cierta medida representan la satisfacción de los empleados. En el siguiente apartado se abordará los distintos tipos de clima organizacional que pueden existir en una empresa.

1.3 Tipos de Clima Organizacional

La primera parte del desarrollo de este apartado se centrará en la investigación realizada por Likert (1987 citado en Macario 2018), quien divide los tipos de clima organizacional en cuatro. El primero de ellos es el clima de tipo autoritario llamado “autoritarismo explotador”. En una organización caracterizada con este clima, existe una alta jerarquización, por lo que la toma

de decisiones se encuentra centralizada y no existe la comunicación ascendente. Asimismo, la dirección no confía en sus colaboradores, por lo que cada vez que alguien comete un error, se castiga y la satisfacción de necesidades, según la pirámide de Maslow (1943), se da sólo en el nivel de seguridad. Adicional a lo mencionado, no se fomenta el trabajo en equipo, pues no existen objetivos a cumplir sino órdenes

En segundo lugar, está el clima de tipo autoritario llamado “autoritarismo paternalista”, en el cual el nivel de confianza de la dirección con respecto a sus empleados es medio, por lo que aún la toma de decisiones importantes se da en el nivel organizacional alto, mientras que aquellas decisiones que se consideran de menor importancia son tomadas por niveles inferiores. No obstante, los colaboradores no se sienten responsables del logro de objetivos dentro de la organización y el trabajo en equipo es prácticamente nulo. A su vez, la motivación de los trabajadores en la realización de sus labores se ve influenciada por la insatisfacción que sienten, pues si bien es cierto en algunas ocasiones se recompensa al empleado por sus buenas acciones, también se le castiga. Cabe resaltar que, en los dos tipos de clima mencionados hasta el momento, el ambiente tiende a ser estable (Likert 1987 citado en Macario 2018).

Por otro lado, está el clima de tipo participativo llamado “consultivo”, en el cual la gerencia sí tiene confianza en las competencias y habilidades de sus empleados, por lo cual se permite que tomen decisiones específicas de acuerdo a la unidad en la que se desarrollan. En este tipo de clima, la comunicación continua sigue siendo de manera descendente, empero también se da de manera ascendente y, las recompensas y castigos son utilizados de manera frecuente para premiar o castigar al empleado. Es importante mencionar que el tipo “consultivo” ya dispone de la concepción de motivación en el trabajo y por ello sí se encuentran colaboradores con un nivel medio de motivación. En este tipo de clima, la organización trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los colaboradores, además, el ambiente es dinámico, debido a que los supervisores proponen objetivos y metas a cumplir.

Finalmente, se encuentra el clima del tipo participativo llamado “participación en grupo”, en el cual la dirección confía plenamente en sus colaboradores, por lo que la estructura se encuentra descentralizada. De la misma manera, los empleados se encuentran motivados no solo por la confianza que la organización deposita en ellos en cuanto a sus conocimientos y habilidades, sino también por la participación e implicación que tienen en los objetivos. Por ello, el rendimiento es alto (Likert 1987 citado en Macario 2018). En este punto, cabe resaltar que la comunicación se da de forma ascendente, descendente y lateral, pues existe unión entre los supervisores, colaboradores y pares. A continuación, la tabla 1 resume lo expuesto en líneas anteriores.

Tabla 1: Tipos de Clima Organizacional según Likert (1987)

Tipos de Clima Organizacional	Concepto
Autoritarismo explotador	Alta jerarquización, la toma de decisiones es centralizada y no existe la comunicación ascendente. Asimismo, se castiga a los colaboradores, más no se les recompensa de manera no monetaria. Además, no se fomenta el trabajo en equipo.
Autoritarismo paternalista	Alta jerarquización; sin embargo, las decisiones de menor importancia las toman niveles medios. Asimismo, se utilizan recompensas y castigos. Los colaboradores no se sienten responsables del logro de objetivos dentro de la organización y el trabajo en equipo es prácticamente nulo.
Consultivo	Jerarquización de nivel medio, se permite que los empleados tomen decisiones específicas. Además, la comunicación es de manera descendente y ascendente. Las recompensas y castigos son utilizados de manera frecuente para premiar o castigar al empleado. Se suelen encontrar colaboradores con un nivel medio de motivación.
Participación en grupo	Estructura descentralizada. Los empleados se encuentran motivados, la organización demuestra confianza en ellos en cuanto a sus conocimientos y habilidades. Además, los empleados participan y se implican en los objetivos, existe un ambiente de compañerismo y amistad entre todos los niveles. Por ello, el rendimiento es alto.

Adaptado de Likert (1987)

Por otro lado, también se tomará en consideración la investigación realizada desde otra perspectiva por Rousseau (1988 citado en Hinostroza 2016), quien divide el clima organizacional en cuatro tipos. En primer lugar, se encuentra el “clima psicológico” compuesto por las percepciones que posee el colaborador de las experiencias vividas en su ambiente de trabajo. Esta es una percepción individual, que se ve influida no sólo por su personalidad y procesos cognitivos internos, sino también por la cultura y estructura de la empresa. Entonces, el “clima psicológico” radica en la forma en cómo los individuos organizan sus ideas de manera individual con respecto a la organización.

En segundo lugar, Rousseau (1988 citado en Hinostroza 2016) propone al “clima agregado”. Este concepto señala que dentro de una organización hay distintos climas agregados, pues se basan en la pertenencia del individuo a una unidad identificable y formal dentro de la organización. En ese sentido, lo que hace que un colaborador pertenezca a una unidad es el consenso de percepciones con los demás trabajadores, lo cual no significa que previamente debe haber una interacción social para que este tipo de clima tenga lugar. La mencionada investigación también plantea un tercer tipo denominado “clima colectivo”, el cual se caracteriza por el acuerdo no expresado que tienen los miembros respecto al ambiente de la organización a nivel general. Es decir, aquellas características situacionales que se repiten en las diferentes unidades formales de la empresa. La principal diferencia que radica en este tipo de clima con el anterior es que en el

clima colectivo no influye la pertenencia a una unidad identificable en la organización o no (Rousseau 1988 citado en Hinostroza 2016).

Por último, el mencionado autor expone al “clima organizacional” como otro de los tipos estudiados en su investigación. En este punto, Rousseau (1988 citado en Hinostroza 2016) realiza una descomposición de este término dividido en dos: las percepciones individuales, donde influyen las experiencias individuales de los colaboradores con respecto a la organización; y el segundo, el cual constituye una descripción real de las características del ambiente laboral de la empresa, donde no influyen los pensamientos subjetivos del colaborador.

A modo de conclusión, es importante señalar que la presente investigación se enfocará en el modelo expresado por Likert (1987 citado en Macario 2018) debido a que caracteriza de una diferente perspectiva los distintos tipos de clima organizacional. En otras palabras, este tipo de categorización contribuye a un mejor entendimiento del clima organizacional de la empresa de estudio debido a las características que posee en cuanto a factores como la estructura organizacional, la comunicación, la motivación y satisfacción de necesidades de los empleados. Ahora bien, en el siguiente apartado se realizará el estudio de las dimensiones que diferentes autores proponen para la medición de este término en el cual se centra parte de la presente investigación.

1.4 Dimensiones del Clima Laboral

A lo largo de los años, numerosas investigaciones se han realizado con el objetivo de poder cuantificar las características que influyen en el comportamiento del empleado. Es importante comprender y evaluar la percepción que tiene el colaborador de la organización, pues se pueden implementar medidas preventivas o tomar acciones en caso sea negativa (Armstrong y Taylor, 2014).

Diferentes autores han desarrollado propuestas sobre los parámetros a tener en consideración. Entre ellos Koys y Decottis (1991 citado en Albrecht 2010), quienes determinaron nueve dimensiones las cuales están relacionadas con la organización y el precepto que los colaboradores tienen de la empresa. En el siguiente recuadro se especificará cada una de ellas y su significado.

Tabla 2: Dimensiones del Clima Organizacional según Koys y Decottis (1991)

Dimensión	Concepto
Autonomía	Nivel de autodeterminación para tomar decisiones con respecto a los objetivos y prioridades del trabajo.
Cohesión	Percepción de unidad y de compartir conocimientos o habilidades dentro de la organización.
Confianza	Percepción de poder comunicarse abiertamente con miembros de nivel organizativo alto acerca de temas sensibles.
Presión	Tiempo y exigencia que demanda realizar las actividades laborales de acuerdo al rendimiento requerido.
Apoyo	Grado en que los supervisores toleran el comportamiento y errores de los miembros, sin tomar represalias y permitiendo que aprendan.
Equidad	Percepción de que los principios y procedimientos de la empresa son justos y no arbitrarios.
Reconocimiento	Grado en que las contribuciones positivas de los miembros de la organización son reconocidas.
Innovación	Nivel en que se fomenta el cambio y la creatividad, incluyendo el riesgo de tomar decisiones en temas de poca experiencia.

Adaptado de Koys y Decotti (1991)

Asimismo, tal y como se muestra en la tabla 3, en el año 1974 en una investigación realizada por Hellriegel y Slocrum (1974 citado en Cardona y Zambrano 2014) se propuso cinco dimensiones, a partir de las características de la organización, para estudiar el clima organizacional.

Tabla 3: Dimensiones del Clima Organizacional según Hellreigel y Slocrum (1974)

Dimensión	Concepto
Centralización	Nivel de potestad para tomar decisiones importantes en la organización.
Supervisión	Grado de supervisión cotidiana en las labores y toma de decisión de los empleados.
Innovación	Promoción de la creatividad y cambios ágiles en la resolución de problemas.
Relación	Nivel de compañerismo y amabilidad existente entre los compañeros de trabajo.
Motivación	Nivel de motivación hacia los colaboradores para el cumplimiento de metas y objetivos.

Adaptado de Hellreigel D. y Slocrum J.W. (1974)

Por otro lado, Cohen, Ledford y Spreitzer (1996 citado en Efendiev, Gogoleva y Sorokin 2014) realizaron una adaptación del modelo de Lawler de 1986, quienes dividieron las dimensiones del clima organizacional en cuatro: el poder de decisión del colaborador a nivel organizacional y en el desarrollo de sus actividades en el puesto laboral; la información que posee acerca del flujo de procesos del trabajo la calidad deseada, clientes, competidores, cambios organizacionales y desempeño organizacional; las recompensas relacionadas al desarrollo de capacidades y el desenvolvimiento laboral; y finalmente la formación que permite que los colaboradores realicen sus actividades laborales de forma efectiva.

Finalmente, Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis y Wallace (2005), realizaron una investigación más exhaustiva de todos aquellos factores que pueden influir en el clima organizacional. Por ello, propusieron catorce dimensiones: bienestar con respecto a las reglas y establecimientos de la organización, responsabilidad en la tarea; retos propuestos; cumplimiento de las reglas y procedimientos formales; cooperación con los pares; claridad con los principios, valores y actividades organizacionales; nivel de liderazgo de los supervisores; identidad y sentimiento de pertenencia a la organización; innovación y flexibilidad al cambio; eficiencia y esfuerzo; la retroalimentación del desempeño; calidad de los servicios brindados; y finalmente, nivel de madurez de la organización. Cabe resaltar que, para la presente investigación se tomará en cuenta a las dimensiones expresadas por Koys y Decotiis (1991 citado en Albrecht 2010), pues los mencionados autores proponen parámetros que pueden utilizarse en el marco en el que se desarrolla la investigación de estudio.

Como se ha visto a lo largo de este apartado, el clima organizacional forma parte de uno de los ejes principales que componen esta investigación, pues interviene en la organización mediante la percepción que se genera entre los colaboradores con respecto al puesto de trabajo y la organización en sí, lo que conlleva a que el empleado se comporte de determinada manera (Coda et al., 2014). A partir de este término se derivan tres variables importantes que se tomarán en consideración hasta el final del estudio, las cuales son: la relación del clima laboral con la cultura organizacional y motivación, los tipos de clima laboral y sus dimensiones. En esta misma línea, el conocimiento a profundidad del término clima organizacional no es suficiente para brindar una adecuada respuesta al problema de investigación planteado, por lo cual la segunda parte de este capítulo se centra en la retención laboral. En primer lugar, se tratará los diferentes conceptos de retención laboral, luego se abordará los distintos enfoques de este término, posteriormente se desarrollará el tema de rotación laboral, y finalmente, las estrategias que pueden emplear las organizaciones para retener al personal.

2. Retención Laboral

Los colaboradores son un recurso clave para las organizaciones y el éxito o fracaso de las mismas depende de su capacidad por atraer, retener y recompensar a los trabajadores competentes. La retención laboral es un tema crítico para las organizaciones y sus líderes, debido en primer lugar, a los conocimientos y aprendizaje que se pierden cuando un colaborador talentoso decide abandonar la empresa. Para Michael, Prince y Chacko (2016), si una organización no puede retener a sus empleados, no podrá capitalizar los activos humanos desarrollados dentro de la misma.

En segundo lugar, están los costes asociados que implica la salida e ingreso de un nuevo empleado a la compañía. Las altas tasa de rotación dan muestra de que, si un colaborador no se encuentra satisfecho dentro de una empresa, tenderá a retirarse de la misma. Esto genera que las organizaciones incurran en altos costos y tiempo para reclutar a otro trabajador que garantice la misma calidad laboral del colaborador saliente. Por lo general, los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos colaboradores superan el 100% del salario anual del puesto que se desea cubrir (Allen et al., 2010).

2.1 Concepto de Retención Laboral

El concepto de retención laboral ha logrado tener mayor importancia en los últimos años, puesto que se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las organizaciones. No obstante, muchas gerencias caen en el error de igualar la situación de retención de colaboradores con la de rotación de los mismos. Si bien ambos conceptos dan alusión a una misma problemática que es la salida de un colaborador de una empresa, en realidad son diferentes. Por un lado, la retención laboral se refiere a la existencia de una relación laboral continua, mientras que la rotación laboral, hace referencia al término de una relación laboral, ya sea cuando un colaborador opta por salir de manera voluntaria de una empresa o cuando es retirado por la misma (Michael et al., 2016).

En entornos cada vez más competitivos, en donde las organizaciones tienen que hacer frente a una fuerza laboral diversa, necesitan contar con personal que realice su trabajo de la mejor manera y que decida quedarse voluntariamente. Para lograrlo, estas deben evaluar su capacidad para retener a los colaboradores clave (aquellos con habilidades de alta demanda o que sean difíciles de reemplazar) y desarrollar una propuesta de valor que les permita ser atractivos para las personas que opten por desarrollarse profesionalmente ahí (Allen et al., 2010).

En muchos casos se relaciona el alto índice de rotación voluntaria con la situación del mercado laboral. Sin embargo, hay estudios que ponen en evidencia de que las altas tasas de desempleo generan poco impacto en la rotación de los empleados con mayor desempeño o con aquellos que cuentan con habilidades de alta demanda (Trevor 2001 citado en Allen et al. 2010). Cuando los actuales colaboradores no encuentran otras oportunidades laborales, optarán por permanecer en las organizaciones, mientras que cuando el mercado se vuelve más favorable, habrá una mayor rotación (Allen et al., 2010).

La retención laboral es considerada por Al-Jarradi (2001) como “la capacidad de una empresa para mantener a aquellos empleados valiosos que contribuyen al éxito de la organización mientras que la relación sea mutuamente favorable” (citado en Michael et al., 2016, p. 36). Por su parte, Hausknecht et al. (2009) definen la retención de colaboradores como el conjunto de prácticas y procesos que realizan las organizaciones en la gestión de empleados valiosos, con el fin de que permanezcan por un largo tiempo dentro de la compañía.

Asimismo, para Johennesse y Chou (2017) es importante y necesario que las empresas contraten personal calificado y capacitado, porque la retención de colaboradores es un aspecto crítico e impacta en los costos en los que incurre la organización. Además, estos costes se pueden presentar de diversas formas, entre las que se encuentran: verificaciones de referencia, pago a trabajadores temporales, capacitación e inducción de nuevo personal. Según los autores, existen numerosas razones por las cuales las personas abandonan sus puestos de trabajo, factores como la ansiedad laboral, la lealtad limitada y la insatisfacción laboral, son a menudo los conductores de las renuncias. Por el contrario, si los colaboradores están contentos y satisfechos, establecerán relaciones dentro de la organización, por el cual les resultará más difícil salir de la empresa (Johennesse y Chou, 2017).

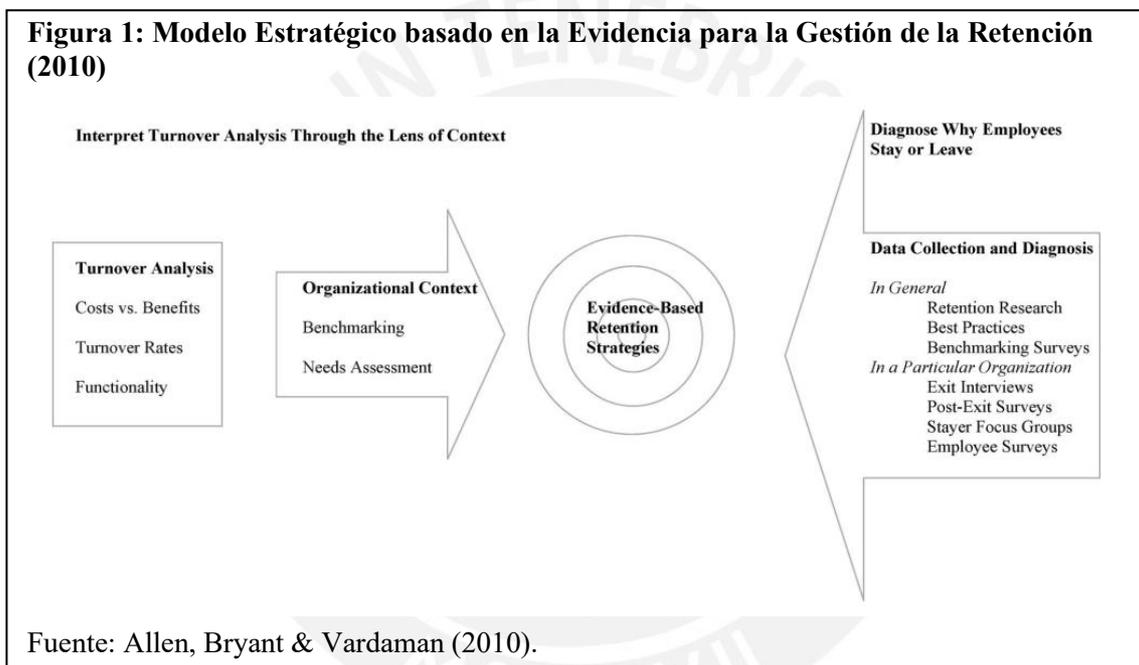
Para Baharin y Wan (2018), la retención laboral hace referencia a aquellas políticas y prácticas que emplean las organizaciones para evitar que sus mejores colaboradores y los más talentosos dejen su trabajo. Es decir, implica desarrollar medidas que motiven a los empleados a permanecer en la organización durante el mayor tiempo posible. Además, los empleadores deben crear un ambiente de trabajo adecuado que permita el desarrollo de una cultura de retención. Para lograrlo, las organizaciones deberán introducir políticas y procedimientos que abarquen las diversas necesidades de los colaboradores, así como los costos que implica introducir a un nuevo trabajador en la empresa, el índice de rotación, la pérdida de productividad, entre otros (Baharin y Wan, 2018).

Para la presente investigación se emplea únicamente el concepto propuesto por Allen et al. (2010), quienes definen la retención laboral como el esfuerzo organizado que realizan las

empresas en forma de plan o estrategia para hacer frente a la rotación voluntaria de colaboradores y, con ello, lograr mantener al personal calificado. En el siguiente apartado se presentará solo para fines informativos el enfoque de la retención laboral de Allen et al. (2010).

2.2 Enfoque de la Retención Laboral

Con el objetivo de identificar, implementar y evaluar las mejores estrategias de retención, sea para una organización o área específica, y con ello mantener al personal adecuado, Allen et al. (2010) consideran el estudio del enfoque estratégico basado en la evidencia para la gestión de la retención, el cual se desarrolla en 4 principales pasos y está evidenciado en la figura 1.



El primer paso consiste en diagnosticar si la rotación laboral es en realidad un problema para la organización. En muchos casos la rotación de colaboradores no es necesariamente un aspecto negativo y en otros, puede que sea hasta inevitable (Allen et al., 2010). Las empresas incurren en altos costos en el intento de evitar que todos sus empleados se vayan. La rotación laboral se convierte en un verdadero problema cuando los colaboradores que se retiran de la organización son los más competitivos o cuando el índice de rotación de personal es lo suficientemente alto que puede generar que los costos sean mayores que los beneficios y, por ende, perjudiquen la competitividad de la organización (Allen et al., 2010).

Para el desarrollo de este primer paso, las organizaciones deben realizar tres planteamientos de análisis. En primer lugar, tienen que determinar el número de colaboradores que se están retirando, lo cual da alusión a la tasa de rotación general en un periodo de tiempo

determinado. Esta cifra puede calcularse mediante la división del número de empleados que se van de la empresa entre el número promedio de empleados con los que se cuenta (Allen et al., 2010). En segundo lugar, deben analizar el tipo de colaboradores que se está yendo, el cual se refiere a las características que tienen en común las personas que están saliendo de la empresa y al tipo de rotación que se está dando (Allen et al., 2010). Por último, tienen que precisar los costos y beneficios que genera la salida de colaboradores, lo cual hace referencia a los costos asociados a la rotación laboral y pueden ser identificados en base al tipo de empleado, nivel de trabajo, entre otros. Ello se da con el fin de diseñar intervenciones que generen un beneficio positivo a un costo razonable (Allen et al., 2010).

El segundo paso consiste en analizar el contexto organizacional (externo e interno) en el que se origina la rotación laboral. Con el fin de evaluar las diversas posibilidades que puedan surgir, las empresas deben llevar a cabo dos métodos de evaluación, una comparativa y otra de necesidades. La primera permite establecer un estándar de comparación para evaluar los índices de rotación (Allen et al., 2010). En el caso de la evaluación comparativa externa, la organización debe comparar su tasa de rotación con las tasas de la industria y de su competencia. Si este índice es mayor que la de sus competidores, se encontrará en una posición de desventaja competitiva, por el contrario, si su índice de rotación es bajo, tendrá una fuente de ventaja competitiva (Allen et al., 2010).

Respecto a la evaluación comparativa interna, esta considera los índices de rotación de la compañía a lo largo del tiempo, para con ello analizar las tendencias de la misma. Si se observa que la tasa de rotación va en aumento, se deberá considerar la retención laboral como una de las principales preocupaciones de la empresa (Allen et al., 2010). En caso el índice sea constante o decreciente, la organización deberá analizar de igual forma la situación de la salida de los colaboradores, puesto que puede dar indicios de que está reteniendo a aquellos empleados no valiosos (Allen et al., 2010).

También, el método de evaluación de necesidades se refiere a la planificación que deben llevar a cabo las organizaciones respecto a su fuerza laboral, con el fin de evaluar la rotación en el contexto de la demanda y la oferta de mano de obra. En el caso de la evaluación externa, se tiene que considerar las tendencias de los mercados laborales y cómo estas pueden afectar la demanda y oferta futura de capital humano (Allen et al., 2010). Respecto a la evaluación interna de necesidades, se debe tener en consideración la gestión estratégica futura de la organización y su influencia de igual forma en la oferta y demanda de la mano de obra, puesto que los planes que conllevan a un aumento de la demanda laboral, los cuales por lo general generarán que los niveles

de rotación se vuelvan más problemáticos en comparación con aquellos que disminuyen la demanda (Allen et al., 2010).

El tercer paso consiste en recopilar datos para diagnosticar el motivo por el cual los colaboradores se quedan o se van de la organización y, a partir de ello, desarrollar estrategias para la gestión de la retención. Para realizar dicho análisis, Allen et al. (2010) manifiestan que las empresas pueden recopilar información de diversas fuentes, entre las que se encuentran: las entrevistas de salida, encuestas posteriores a la salida, *focus group* de empleados actuales, estudios de encuestas predictivas, estudios cualitativos a profundidad, entre otras. Estas herramientas permitirán que las empresas desarrollen y adapten diferentes estrategias al grupo de colaboradores que desean permanezcan en la organización.

Asimismo, exponen que hay dos tipos de estrategias de retención: estrategias sistemáticas, las cuales tienen como base los principios generales de la gestión de retención y están orientadas a reducir las tasas de rotación en todos los ámbitos de la organización; y estrategias específicas, las cuales hacen referencia a los impulsores de rotación específicos de la organización y están afectos a abordar los problemas específicos de la misma (Allen et al. 2010). Ambas estrategias no son excluyentes entre sí, puesto que, por un lado, el desarrollo de las mejores prácticas de retención permite lograr retener empleados específicos y determinar los impulsores de rotación específicos de la empresa y, por otro lado, la información sobre los impulsores de la organización, pueden ayudar en la reducción de los índices de rotación (Allen et al. 2010).

El último paso consiste en que las organizaciones pongan en práctica los diferentes análisis y diagnósticos y que, a partir de los resultados que hayan obtenido, escojan las mejores estrategias que les permitan retener a los colaboradores competitivos y valiosos. Cabe resaltar que las estrategias de retención que plantea una empresa, no será la misma que pueda aplicar otra, puesto que todo depende del modelo de negocio que tenga, de su ubicación geográfica, del número de colaboradores que presente, del perfil de cada persona, del tipo de labor que realice cada empleado, entre otros elementos. En el siguiente apartado se abordará el tema de rotación laboral desde la perspectiva de diversos autores, con el fin de determinar si un alto índice de ello genera una desventaja para la organización y cómo es que las empresas pueden hacerle frente.

2.3 Rotación Laboral

Como se mencionó previamente, la retención laboral es entendida como el esfuerzo que realizan las organizaciones para hacerle frente a una situación problemática, que en muchas ocasiones no representa una de sus prioridades, el cual es la rotación de colaboradores. El objetivo

de que las empresas lleven a cabo un conjunto de estrategias para desarrollar una gestión de la retención es mantener al personal más calificado.

Asimismo, la rotación laboral no siempre es un aspecto negativo, puesto que las organizaciones tienen que realizar evaluaciones constantes y, en base a ello determinar qué colaboradores les permiten y permitirán alcanzar sus objetivos de corto y largo plazo. De la misma manera, la rotación laboral se convertirá realmente en un problema, cuando el personal más valioso opta por retirarse de la compañía. En este apartado, se abordará el problema de la rotación laboral y cómo da paso al desarrollo de una gestión de la retención de personal.

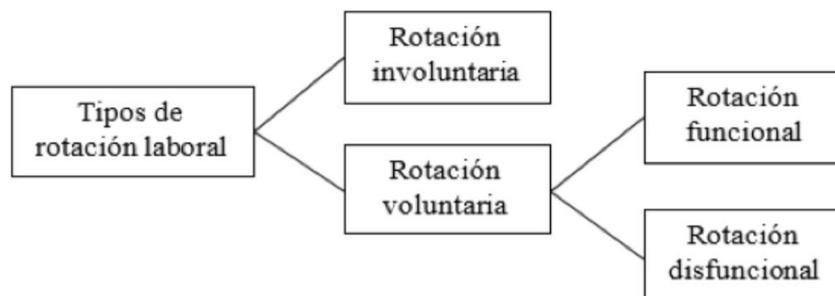
La rotación laboral es un término que ha sido definido y utilizado por diversos autores y, en diferentes momentos. Para Allen (2008), la salida de colaboradores es una situación problemática que no siempre es perjudicial para la organización. Esta situación se puede originar por muchos factores, entre los que se encuentran: un trabajo con mejor salario, relaciones de abuso por parte del jefe directo, despido de personal porque no alcanzan los estándares que buscan las empresas, entre otros. Con el fin de que las organizaciones puedan desarrollar estrategias de retención laboral, es necesario que identifiquen en primera instancia, el tipo de rotación que se está presentando.

Según Allen (2008), la rotación de colaboradores puede presentarse como se visualiza en la figura 2, de manera involuntaria o voluntaria. La diferencia entre ambos radica en el hecho de que la primera se da por iniciativa de la organización, debido al bajo rendimiento del empleado o a una reestructuración, mientras que la segunda se lleva a cabo por propia iniciativa del colaborador, que se puede clasificar en funcional y disfuncional (Allen, 2008). Ambos se diferencian en que la rotación voluntaria funcional tiende a perjudicar a la organización, puesto que implica la salida de colaboradores con alto potencial y con competencias difíciles de reemplazar, el cual conlleva a que la empresa incurra en altos costos. Por el contrario, la rotación disfuncional no perjudica a la compañía, debido a que los colaboradores que se van tienen un bajo rendimiento o presentan características fáciles de reemplazar (Allen, 2008).

Adicionalmente, la rotación voluntaria es evitable o inevitable (Allen, 2008). En primer lugar, la rotación evitable proviene de situaciones en donde la organización puede intervenir. Un claro ejemplo de ello es cuando los colaboradores se van porque no se sienten satisfechos con la labor que están desempeñando, no se identifican con la cultura de la organización o porque no se sienten agusto con el clima organizacional (Allen, 2008). En estos casos, la empresa puede llevar a cabo un plan que permita rediseñar sus políticas de gestión de recursos humanos, con el fin de crear un ambiente que permita a los colaboradores más calificados desarrollar sus habilidades.

En segundo lugar, la rotación inevitable, por el contrario, proviene de situaciones en las cuales la organización no puede intervenir, puesto que tiene poco o ningún control, por ejemplo, si el colaborador presenta problemas de salud (Allen, 2008). Si bien en este tipo de situaciones la empresa no puede tomar parte directamente, lo que sí puede realizar, es diseñar políticas que le otorguen facilidades a estos colaboradores para que de esa forma continúen laborando dentro de la organización.

Figura 2: Tipología de rotación de colaboradores (2008)



Fuente: Allen (2008).

Allen (2008) también menciona que la rotación laboral es importante por tres principales razones: por los costos que implica, por los efectos que genera en el desempeño de la organización y, porque se puede convertir en una situación cada vez más difícil de manejar. La primera razón hace referencia a los costos en que incurre la organización al reemplazar a un colaborador por otro. Para que la empresa pueda desarrollar un efectivo plan de retención, debe considerar tanto los beneficios como los costos asociados a la rotación de personal (Allen, 2008).

El segundo motivo hace referencia a la relación directa que existe entre la rotación laboral y el desempeño de la organización, es decir, que mientras mayores sean los niveles de rotación de personal, mayores serán las deficiencias que presente la empresa. Por el contrario, las mejores prácticas de retención laboral aumentarán la rentabilidad de la organización y su valor en el mercado (Allen, 2008).

Por último, la tercera razón a la que hace referencia Allen (2008), son los cambios del entorno que pueden incrementar los índices de rotación. El autor manifiesta que, en base a diversos estudios realizados, en los próximos años se producirá una escasez de talento, el cual producirá que a las organizaciones les resulte más difícil encontrar y mantener al personal adecuado (Allen, 2008). Toda organización que logre desarrollar estrategias que le permitan solucionar estas situaciones, en un futuro logrará obtener una ventaja competitiva.

Asimismo, Armstrong y Taylor (2014) definen la rotación de personal como el índice o la tasa en el que las personas abandonan una organización, que se presenta de manera disruptiva y generan altos niveles en costos. Los autores exponen que es necesario que toda organización establezca métricas de rotación de empleados y que calculen los costos que implica la salida de un colaborador, puesto que eso le permitirá desarrollar planes futuros con el fin de hacer frente a los problemas que causan la rotación de personal y por ende reducir los costos. Asimismo, entre los métodos que pueden emplear las organizaciones para medir la rotación laboral se encuentran: el índice de rotación laboral, el índice de estabilidad, la tasa de supervivencia y el índice de media vida (Armstrong y Taylor, 2014). A continuación, en la tabla 4 se desarrollan los conceptos a profundidad.

Tabla 4: Métricas de rotación laboral según Armstrong y Taylor

Métricas de rotación laboral	Planteamiento
Índice de rotación laboral	Fórmula tradicional que emplean las organizaciones para medir la rotación de empleados. Consiste en dividir el número de colaboradores que se retiraron de la organización dentro de un periodo de tiempo (1 año) entre el número promedio de trabajadores con los que se cuenta en el mismo periodo. Su empleo es fácil de calcular y entender, pero puede proporcionar datos engañosos, los cuales conducirán a las empresas a realizar pronósticos inexactos de lo que requerirán en un futuro.
Índice de estabilidad	Nace como una mejora de la primera métrica. Consiste en dividir el número de colaboradores con un año de servicio o más, entre el número de personas que fueron empleadas un año anterior.
Tasa de supervivencia	Consiste en la evaluación de una proporción de colaboradores dentro de un rango de tiempo, que se encuentran laborando en la organización por varios meses y/o años. Da muestra de la cantidad de empleados que permanecen en la organización después de culminar su proceso de evaluación y permite que las organizaciones evalúen la efectividad de sus políticas de reclutamiento y retención.
Índice de media vida	Nace como un método más simple de la tasa de supervivencia y permite a las organizaciones realizar comparaciones entre años sucesivos, con el fin de que puedan evidenciar las tendencias de rotación laboral indeseables.

Adaptado de Armstrong y Taylor (2014)

Para Michael et al. (2016), la rotación de personal se refiere a “la separación de los empleados de una relación laboral dada” (p. 36). Este resquebrajamiento del vínculo laboral se debe principalmente a los montos salariales que perciben los empleados, puesto que los colaboradores siempre buscan obtener la mayor cantidad de dinero posible en su profesión. Además, si las organizaciones no ofrecen un paquete efectivo de compensaciones, no podrán retener a los colaboradores de alto rendimiento, debido a que si dichas personas encuentran una

empresa que les ofrezca una mayor compensación, no dudarán en dejar la organización en la que se encuentran (Michael et al., 2016).

Por otro lado, Hale, Ployhart y Shepherd (2016) definen la rotación laboral, como un evento que ocurre cuando una persona de manera voluntaria o involuntaria deja la unidad organizativa. Dichos autores manifiestan que las consecuencias de la rotación por lo general son negativas, pero que varían de acuerdo a diversos factores, como el grado de interdependencia en el que trabajan los colaboradores y el rol que desempeña la persona saliente. En base a ello desarrollan un modelo compuesto de dos fases: interrupción y recuperación.

La primera fase hace referencia a la variación en el rendimiento de toda la unidad, el cual es generado por la interrupción que se presenta cuando un trabajador abandona la organización. La segunda fase se caracteriza por el aumento gradual en el rendimiento de la unidad organizacional, es decir, que a medida que pase el tiempo, los colaboradores restantes se adaptarán a la pérdida de este colaborador saliente y, por ende, su rendimiento laboral aumentará (Hale et al., 2016).

Para el desarrollo de la presente investigación se tomará como base lo planteado por Allen (2008), debido a que ofrece una visión más completa de lo que respecta a la rotación laboral y las estrategias que deben llevar a cabo las organizaciones para desarrollar una eficiente gestión de retención de colaboradores. Además, este estudio permite identificar los motivos por los cuales los trabajadores deciden retirarse de las organizaciones, así como los factores que influyen en su permanencia.

2.4 Estrategias de Retención Laboral

En el presente apartado, se desarrollará las razones detrás de las decisiones que toman los colaboradores para salir de la organización o quedarse en la misma. De la misma forma, se expondrá las estrategias que deben llevar a cabo las empresas para lograr retener a su personal más valioso y de esa manera gestionar eficientemente la rotación laboral voluntaria.

Los colaboradores optan por permanecer o retirarse de las organizaciones por diversos motivos, muchos de los cuales pueden estar directamente relacionados con la persona misma o con la organización en la que laboran. Una persona se quedará en una organización, siempre y cuando los incentivos que le ofrezcan sean mayores o iguales a las contribuciones que la organización requiere de ella (Allen, 2008). Sin embargo, esta decisión se verá afectada por la facilidad que tiene el colaborador para retirarse, por lo que constantemente evaluará su trabajo actual y lo comparará con otras alternativas con las que cuenta (Allen, 2008).

La tabla 5 tiene como objetivo mostrar las diferentes teorías que han identificado dichos factores y que le otorgan a las empresas un guía para desarrollar sus políticas de retención.

Tabla 5: Teorías de los factores de retención de colaboradores

Autor	Concepto de la teoría
March y Simon (1958) Teoría del equilibrio organizacional	La permanencia de un empleado en la organización se define por la satisfacción que siente la persona con el trabajo, mientras que su salida refleja las alternativas de trabajo que tiene en el mercado externo. Los factores más importantes son la satisfacción laboral y la falta de alternativas.
Porter y Steers (1973)	Los conductores de la rotación laboral están relacionados tanto a factores personales como de la organización. Identifican cinco dimensiones relevantes: recompensas extrínsecas, oportunidades de avance, grado de apego, inversiones e influencias no laborales.
Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979)	Incorporan por primera vez el compromiso organizacional como un factor de retención. Los colaboradores comprometidos con la organización permanecerán en las empresas, debido a que creen en los objetivos y valores de la misma.
Muchinsky y Morrow (1980)	Adicionan el factor de prestigio de las organizaciones, el cual refleja el esfuerzo que debe realizar la empresa para atraer y retener a los colaboradores más talentosos y valiosos, es decir, debe convertirse en un empleador de elección.
Price y Mueller (1981)	Introducen el factor de la justicia distributiva. Este factor da alusión de las percepciones que tienen los colaboradores, respecto a las recompensas, políticas y procedimientos que llevan a cabo las organizaciones.
Otros autores	Nuevos factores de retención, como los acuerdos de trabajo flexible y la ubicación del centro de trabajo, el cual permite a la organización adaptarse a las preferencias de sus colaboradores, otorgándoles facilidades respecto al lugar y el horario en que desempeñarán su trabajo.

Adaptado de Hausknecht, Rodda & Howard (2009)

Por otro lado, para Allen (2008) los colaboradores tienen diversas razones por las cuales pueden permanecer en las organizaciones y eso se debe principalmente a la red de conexiones que desarrollan tanto dentro como fuera de la empresa. Existen tres tipos de conexiones que fomentan la integración con la organización: los enlaces, el ajuste y el sacrificio (Allen, 2008). En primer lugar, los enlaces hacen referencia a las conexiones que tienen los colaboradores con otras personas y con la propia organización (Allen, 2008). Si un colaborador tiene diversos enlaces, entonces estará más integrado con varios grupos de la unidad y por ende le resultará más difícil irse.

En segundo lugar, el ajuste representa la medida en la cual los colaboradores se identifican con su trabajo y con la organización (Allen, 2008). El trabajador no opta por dejar la empresa si la organización le otorga accesibilidades y flexibilidad para que pueda realizar su labor

de la mejor manera posible (Allen, 2008). En tercer lugar, el sacrificio se refiere a las formas de valor que un colaborador tendrá que renunciar si es que decide por salir de la compañía (Allen, 2009). Ejemplos de estos sacrificios pueden ser las recompensas financieras, un entorno de trabajo positivo, las oportunidades de desarrollo, entre otros. Si la organización logra desarrollar todo ello, la probabilidad de que el colaborador se quede en la empresa serán altas (Allen, 2008).

Presbitero, Roxas & Chadee (2016), en base a su estudio desarrollado, propone cuatro estrategias que toda organización debe llevar a cabo para retener a su personal más competente. La primera estrategia gira en torno a la remuneración, pues si una organización ofrece un paquete de compensaciones y beneficios económicos justos o sobre el mercado, logrará que sus empleados permanezcan en la empresa por más tiempo. La segunda y tercera estrategia están relacionadas a la capacitación y a las oportunidades de desarrollo profesional, debido a que la mejora continua de las habilidades de los colaboradores se está convirtiendo en uno de los elementos críticos para la retención laboral. Cuando una empresa brinda capacitación sobre diversos conocimientos, así como permite el desarrollo profesional de sus colaboradores, logrará incentivarlos para que se queden en la organización.

La cuarta estrategia se refiere al balance entre la vida personal y profesional, con la respectiva satisfacción que logra tener el colaborador en el trabajo y en su hogar con menos o ningún conflicto de roles (Presbitero et al., 2016). En ese sentido es vital el desarrollo de esta estrategia, debido a que es cada vez mayor el número de personas que administran su propio tiempo y en muchos casos optan por trabajar desde sus hogares (Presbitero et al., 2016). La empresa puede desarrollar políticas que permitan a sus empleados adecuar sus tiempos con sus obligaciones laborales.

En base a un estudio realizado por Ganapathy (2018), se concluyó que hay siete principales factores por los cuales los colaboradores deciden retirarse de las organizaciones: no se sienten valorados; el clima laboral es irreal; el trabajo que realizan es aburrido y no permite el desarrollo profesional; no hay un equilibrio entre la vida laboral y los altos niveles de estrés; los líderes son exigentes y abusivos; y las recompensas, incentivos e ingresos no son proporcionales a las expectativas del trabajo. En base a ello, se expone que las organizaciones que se caracterizan con esos factores, generarán grandes índices de rotación laboral que lograrán afectar incluso a su personal más competente (Ganapathy, 2018).

Para Ganapathy (2018), la retención laboral debe convertirse en un elemento crucial para toda compañía, puesto que el costo que implica entrenar a un nuevo colaborador es mucho más que el costo que implica retener a uno actual. De la misma forma, manifiesta que la retención laboral juega un rol importante en el incremento de la productividad. El autor afirma que al contar

con personal motivado y comprometido con la organización, las probabilidades de que se vayan son menores. En base a ello, propone siete estrategias que permitirán a las empresas retener a sus trabajadores valiosos: desarrollar relaciones positivas entre los colegas; posibilitar el crecimiento profesional; fomentar buenas prácticas laborales; permitir el equilibrio entre vida laboral y personal; crear correctos sistemas de compensación; diseñar puestos de trabajo retadores y facilitar espacios de aprendizaje.

Asimismo, Roa, Biehl y Chahla (2018) consideran en su estudio tres tipos de factores que influyen en la salida de los colaboradores: factores demográficos, reacciones cognitivas y condiciones organizacionales. Según los autores, estos factores deben tomarse en cuenta, debido a que la rotación laboral no siempre está vinculada con el desempeño del colaborador, sino también que se ve afectado por su entorno y por sus características sociodemográficas. De la misma forma, presentan a la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el apoyo del líder y el desarrollo de un positivo clima laboral como fuentes de retención laboral (Roa et al., 2018).

Otro estudio relevante es el desarrollado Sila y Širok (2018), puesto que su investigación se desenvuelve dentro de una organización de servicios logísticos y de transporte. En ella se expone, que los colaboradores que realizan este tipo de oficio, deben hacer frente a constantes desafíos que afectan su satisfacción en el trabajo. En particular, aquellas personas como los conductores de camiones y despachadores, se ven afectados por tres motivos: las condiciones de trabajo en las que desempeñan su labor, la naturaleza de su trabajo y el entorno laboral (Sila y Širok, 2018). Estos colaboradores, a diferencia de aquellos que asisten todos los días a una oficina, deben permanecer durante largos periodos de tiempo frente a un timón y/o, cargando y descargando mercadería pesada, con lo cual ejercen esfuerzo físico (Sila y Širok, 2018).

Para estos autores, si las organizaciones de este rubro no promueven la satisfacción laboral entre sus empleados, tendrán que enfrentarse a conductas laborales poco profesionales, como retrasos, ausentismos y hasta rotación. En base a ello, su estudio se centró en comprender aquellos factores que influyen en la satisfacción laboral de dichos colaboradores. En primer lugar, los trabajadores manifestaron sentirse satisfechos con la supervisión, puesto que las órdenes e instrucciones por parte de sus líderes les ofrecen una guía para realizar su labor (Sila y Širok, 2018).

En segundo lugar, está la satisfacción con la naturaleza del trabajo, pues los colaboradores manifestaron que su trabajo era agradable, significativo y que les gustaba llevarlo a cabo (Sila y Širok, 2018). El tercer factor de satisfacción es la relación que tienen con sus colegas, dado que consideran que entre compañeros debe predominar la confianza mutua, la

cooperación y las buenas relaciones de trabajo (Sila y Širok, 2018). Por último, otros factores que aparecieron, pero en menor medida fueron: distribución de beneficios complementarios, comunicación, pagos y salarios, condiciones laborales, recompensas adicionales y, desarrollo de oportunidades (Sila y Širok, 2018).

Finalmente, se presenta el estudio realizado por George Reynolds (2019). En dicha investigación el autor se enfoca en el marco centrado en el individuo (ICF por siglas en inglés), el cual es la consolidación de los deseos y atributos individuales más comunes de las personas. Está organizado en cinco categorías y le permite a las organizaciones responder a la pregunta de ¿Qué quieren sus colaboradores del trabajo? (Reynolds, 2019). La primera categoría es la compensación, el cual incluye el pago, los beneficios y la jubilación. Si bien este factor sigue siendo considerado como muy importante por muchas personas, independientemente de la edad y, que hay empresas que lo emplean como métrica de desempeño y como estrategia de retención, lo recomendable es que los otorguen a la par de otros beneficios (Reynolds, 2019).

La segunda categoría está vinculada al disfrute que siente el colaborador al ir a trabajar y realizar su labor (Reynolds, 2019). Esta se acentúa a medida que se forjan relaciones de confianza y de apoyo entre los compañeros de equipo y con el líder. La tercera categoría hace referencia al interés que causa el trabajo en el colaborador, así como el balance entre la vida laboral y personal (Reynolds, 2019). Los colaboradores siempre están en busca de trabajos que los reten, que les permitan generar ideas innovadoras y que los incentiven a lograr objetivos significativos. Además, con la presencia de nuevas tecnologías y la posibilidad de realizar las tareas desde cualquier momento y lugar, los colaboradores buscan que las organizaciones sean flexibles, es decir, que le permitan trabajar desde su casa, realizar reuniones vía conferencia, entre otros (Reynolds, 2019).

La cuarta categoría es la oportunidad de carrera. Este factor es muy importante para los colaboradores porque es el motivo central por el cual están laborando en una organización (Reynolds, 2019). Las personas buscan que sus empleadores los capaciten y les enseñen todo aquello que solo lo han visto de manera teórica, que le den retroalimentación respecto a su actuación, así como que tengan las posibilidades de entablar una comunicación directa con sus líderes (Reynolds, 2019). La última categoría se refiere al reconocimiento, pues para Reynolds (2019), las personas siempre están en busca del reconocimiento por su arduo trabajo. Ellos quieren, por un lado, que sus líderes aprecien sus esfuerzos y les den el tiempo y la atención necesaria; por otro lado, quieren tener responsabilidades y ser autónomos.

En este sentido, en esta sección se pudo exponer el concepto de retención laboral, así como las diferentes teorías e investigaciones que llevaron a cabo diversos autores en torno a los

factores que influyen en la permanencia o salida de colaboradores de una organización. Si bien cada uno hace mención de ciertas variables consideradas por ellos como las más importantes, en lo que coinciden es que las organizaciones deben desarrollar un clima laboral adecuado que incluya sino todas, parte de esas estrategias para generar satisfacción laboral y gestionar de manera eficiente la retención laboral. A partir de lo expuesto anteriormente, para el presente estudio se tomarán en consideración las siguientes variables: la rotación laboral, incluyendo las formas en que se presentan en las organizaciones y las consecuencias que generan en ella; y las estrategias y fuentes de retención de colaboradores, los cuales permitirán que las organizaciones lleven a cabo diferentes acciones que permitan que su personal se sienta satisfecho en su lugar de trabajo y opten por permanecer en ella.

3. Satisfacción Laboral

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales factores que influye en la permanencia del colaborador en la empresa es la satisfacción que siente con respecto a su puesto de trabajo y la organización (March y Simon 1958, citado en Hausknecht et al., 2009). En la mayoría de organizaciones, la satisfacción laboral es medida a través de encuestas laborales climáticas, las cuales concluyen en resultados que brindan una noción de cómo es el ambiente organizacional en la empresa y cuáles son aquellas dimensiones que necesitan ser consideradas como áreas de mejora (Coda et al., 2014).

Armstrong y Taylor (2014) definen la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes y sentimientos que las personas tienen acerca de su trabajo. Por un lado, las actitudes positivas y favorables dan muestra de que el colaborador se siente satisfecho con su trabajo, mientras que las actitudes desfavorables, indican lo contrario. Además, según dichos autores, la satisfacción laboral se encuentra influenciada por tres principales factores: motivación intrínseca, calidad de la supervisión y, el éxito y fracaso (Armstrong y Taylor, 2014), los cuales se encuentran resumidos en la tabla 6.

El primer factor está relacionado con el contenido del trabajo, es decir, con las habilidades que requiere tenga la persona que va a desempeñar esa labor. En segundo lugar, está la identificación con la tarea, la cual se refiere a que el colaborador debe sentirse cómodo al realizar su trabajo y comparta los objetivos de la misma. En tercer lugar, se encuentra la significancia de la tarea, es decir, qué tan valioso considera el colaborador realizar dicha labor. Por último, está la autonomía y el *feedback*, los cuales son valorados por los colaboradores en la medida que la organización y sus líderes le permitan desempeñar tareas retadoras, ser proactivos y recibir retroalimentación respecto a lo que han realizado.

El segundo factor está basado en diversos estudios realizados a lo largo del tiempo. En ellos se menciona que los colaboradores manifiestan sentirse a gusto con la supervisión, puesto que consideran a sus líderes como personas capaces de lograr resultados extraordinarios y que les brindarán una guía respecto a lo que deben realizar para alcanzar los objetivos esperados. El tercer y último factor se refiere a que el éxito siempre va a conllevar a que el colaborador se sienta satisfecho, más aún si considera que lo que ha logrado implicó el uso de todas sus capacidades. Por el contrario, si el trabajador falla, juzgará su comportamiento como no apto para desarrollar dicha labor o encontrará algún factor en su entorno al cual señalará como responsable de su fracaso, lo cual no le generará satisfacción y con ello la probabilidad de su salida de la empresa aumentará.

Tabla 6: Factores que influyen en la satisfacción laboral

Factores	Descripción
Motivación intrínseca	Se encuentra relacionado con las habilidades que el empleado necesita para desempeñar sus actividades, es decir, la naturaleza del trabajo. a su vez, también guarda relación con la significancia del trabajo, la identificación con su puesto laboral, así como la autonomía y el <i>feedback</i> de sus superiores.
Calidad de la supervisión	Está relacionado con el grado de supervisión que ejercen los superiores sobre el empleado.
Éxito y fracaso	Se considera que el éxito está relacionado con la satisfacción en el trabajo y, esto a su vez, con el grado de aceptación que tiene el colaborador con respecto al cumplimiento de sus actividades en el puesto de trabajo. Mientras que, si el empleado falla, este sentirá que no cuenta con las capacidades necesarias para desarrollarse en sus actividades, lo cual conlleva a la insatisfacción.

Adaptado de Armstrong y Taylor (2014)

Por otro lado, según Kurniawaty, Mansyur Ramlyb y Ramlawatib (2019), hay tres grupos de factores que influyen en la satisfacción laboral: características individuales, variables situacionales y características del trabajo. Además, la satisfacción laboral se ve también influenciada por las oportunidades de ascenso, seguridad laboral, salario, condiciones laborales, paquetes de beneficios, entre otros. En ese sentido, si el colaborador siente que aspectos de su trabajo se encuentran alineados a sus deseos, su nivel de satisfacción será mayor y las posibilidades de que se retire de la organización serán bajas o nulas (Kurniawaty, Mansyur Ramlyb y Ramlawatib, 2019). En contraste, si los colaboradores sienten que la organización en la que laboran no les brinda un conjunto de beneficios o facilidades que les permita desarrollarse y crecer, no invertirán esfuerzo adicional, ni realizarán trabajo extra.

Según Locke (1976 citado en Toro 2010), la satisfacción laboral es la emoción positiva que siente el colaborador, luego de realizar una evaluación acerca de su experiencia en el trabajo y la organización a nivel general. Al igual que los autores previamente mencionados, Locke señala

que esta apreciación implica la valoración de todos aquellos factores relacionados a la labor que desempeñan, es decir, el salario, el reconocimiento, las recompensas, las condiciones de trabajo, la significancia del trabajo, entre otras, los cuales generan un sentimiento de aprobación o desaprobación por parte del colaborador (Locke 1976 citado en Toro 2010).

Como se ha podido notar a lo largo del presente apartado, la satisfacción en el trabajo no solo depende de la esencia del puesto laboral, sino también de lo que este ofrece y de cómo se siente el trabajador con respecto a ello (Gomez, Sangregorio y Llamazares, 2016). Ello genera un contraste con la teoría tradicional de los factores expuesta por Herzberg, quien señalaba que factores como el ambiente laboral, el salario, la supervisión y todo aquello relacionado con el contexto laboral, influía en la insatisfacción del empleado, más no en su satisfacción laboral.

En esta misma línea, cabe resaltar que estos factores que influyen en la evaluación no intencional que realiza el colaborador, forman parte de las dimensiones que se utilizan para analizar el clima laboral de manera intencional. De esta manera, se sabe que los niveles de satisfacción laboral son medidos mediante la utilización del concepto de clima laboral, a través de las encuestas (Coda et al., 2014). Ahora bien, es importante recordar que el clima organizacional es un conjunto de percepciones que los empleados desarrollan a partir de las prácticas, políticas, procedimientos y valores establecidos en la organización (Patterson et al., 2005). En otras palabras, estas encuestas evaluativas dan muestra del panorama actual de la organización en lo que a creencias y sentimientos del colaborador se refiere, ya sean estas positivas o negativas.

Según Coda (1997 citado en Córdova 2017), gracias a las evaluaciones de clima laboral se puede realizar un mapeo global de las dimensiones internas que conforman la organización, de tal manera que se efectúa un diagnóstico de la situación de la empresa acerca de sus fortalezas y áreas de mejora. Asimismo, es importante mantener esta satisfacción laboral en estándares altos porque puede ser un causal de la rotación laboral voluntaria, perdiendo de esta manera colaboradores valiosos (Kaya, Koc y Topcu, 2010; Wilkinson, 1992).

Por otro lado, mientras que la satisfacción laboral es concebida como un sentimiento positivo, el cual resulta de las características que el colaborador percibe dentro del entorno en el que labora (Kurniawaty, Mansyur Ramlyb y Ramlawatib, 2019). La insatisfacción laboral es el sentimiento negativo que puede influir de manera indirecta en la armonización del equipo de trabajo, generando tensión y emociones perjudiciales para el ambiente laboral (Ergin, 1997). A su vez, no solo tiene consecuencias negativas para los empleados, sino también implica un resultado adverso en la calidad del producto o servicio entregado. Autores como Brayfield y Crockett (1955 citado en Zhu 2013), señalan que existe una relación entre la satisfacción del

empleado y su desempeño individual, a pesar de que este último es influenciado por varios factores (Bakotic, 2015).

Por ello, es importante desarrollar el tema de satisfacción laboral, pues es el factor que vincula de manera directa el desarrollo del clima organizacional con las estrategias de retención laboral. En el presente capítulo, se expuso a mayor profundidad los motivos y/o factores que influyen en la permanencia de los colaboradores en las organizaciones, entre las que se encuentran: la satisfacción laboral, pagos y beneficios, oportunidades de desarrollo, supervisión, entre otros. Todos ellos fueron desarrollados por diversos autores, los cuales concuerdan que la satisfacción laboral es el factor de mayor importancia a la hora de que las organizaciones gestionen de manera efectiva la retención de colaboradores.

Para el cierre del presente capítulo, se debe tener en consideración que se dividió el apartado en tres temas, los cuales no sólo orientan la investigación, sino que también contribuyen al logro del objetivo general y específicos planteados en el primer capítulo. El primer eje en el cual se dividió esta sección fue el clima organizacional, definido a nivel general como el conjunto de características e interacciones que influyen en la percepción del colaborador con respecto a la organización y su puesto de trabajo (Schneider 1990 citado en Veldhoven y Paauwe 2010). De la misma manera, también se estudió la relación de este término con factores similares como la cultura organizacional, o su relación directamente proporcional como la motivación. Otro de los puntos tratados fueron los tipos de clima organizacional que caracterizan la empresa, realizando un especial énfasis en el modelo propuesto por Likert (1987 citado en Macario 2018). Finalmente, también se estudió las dimensiones mediante las cuales se puede realizar una medición cuantitativa del ambiente laboral en una organización.

Por otro lado, el segundo eje del presente capítulo se enfocó en la retención laboral, definida según Allen et al. (2010) como aquel esfuerzo que realizan las organizaciones, a través de un plan o estrategia, para hacer frente a la rotación voluntaria de colaboradores. En esta misma línea, con el objetivo de poder identificar, implementar y evaluar las mejores estrategias de retención también se estudió el enfoque propuesto por el mencionado autor. Posteriormente, para complementar la investigación, se expuso las distintas definiciones de rotación laboral, así como los distintos tipos, considerando también que la rotación laboral no debe ser relacionada necesariamente como un término negativo a nivel organizacional. Finalmente, se propusieron una serie de autores, quienes ofrecen distintas estrategias para la retención del personal en una empresa.

Por consiguiente, de acuerdo a todo lo planteado con anterioridad, el tercer tema es tratado puesto que contribuye al entendimiento de los dos ejes principales. La satisfacción laboral es uno

de los principales factores que influye en la retención del colaborador (March y Simon 1958, citado en Hausknecht et al., 2009), ello se mide a través de encuestas laborales climáticas. Ahora bien, para continuar con el buen entendimiento de la investigación, el siguiente capítulo se enfocará en el estudio del marco contextual en el que se desarrolla la organización de estudio.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se desarrollará el marco contextual de la investigación, el cual involucra tres puntos fundamentales: el sector de servicios logísticos, el mercado laboral en Lima Metropolitana y la situación de la empresa Scharff entre los años 2016 y 2018. Estos permitirán involucrar la situación problemática dentro de un marco referente que permita comprender los resultados obtenidos por parte de la empresa a finales del año 2018 en relación a la tasa de rotación de personal de nivel operativo.

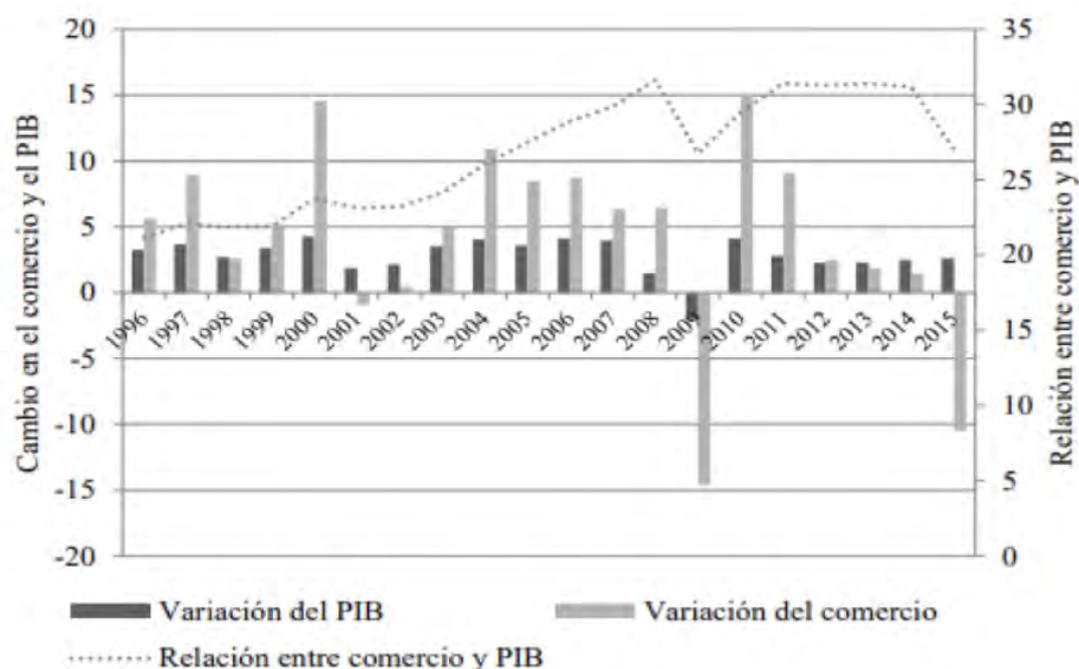
1. Situación del sector de servicios logísticos a nivel mundial y nacional entre los años 2013 y 2018

La organización de estudio desarrolla sus operaciones en el sector de servicios, específicamente en “transporte y almacenamiento”. Por ello, al inicio del apartado se realizará una introducción de la evolución del comercio internacional en los últimos diez años con el objetivo fundamental de comprender el contexto global en el que se desarrolla las exportaciones e importaciones a nivel nacional. En ese sentido, se conocerá cuál fue la evolución del intercambio comercial en el Perú en los años 2008 - 2018 y las implicancias que tuvo. Finalmente, posterior a ello también se examinará y analizará la situación de los servicios logísticos en el país.

En los últimos quince años, el comercio internacional se ha caracterizado por tener una tendencia inusual en su desarrollo económico (Naciones Unidas, 2017). Hubo un crecimiento estable entre los años 2003 y 2008 que finalizó en el 2009 con una caída porcentual del 15% en el comercio internacional, el cual se encuentra relacionado con el deceso del PBI mundial en un 3%, tal y como se puede observar en la figura 3. Desde ese momento, el comercio internacional pasó por un periodo de deterioro tras una extensa etapa de elevado crecimiento económico. Si bien es cierto, en el 2010 hubo un crecimiento excepcional de 15%, en el periodo 2012-2015 el comercio internacional sufrió una desaceleración que afectó sobre todo a la exportación tanto de bienes y servicios en los países desarrollados y en vías de desarrollo (Naciones Unidas, 2017).

Figura 3: Comercio internacional y PBI a nivel mundial, 1996 - 2015

(Porcentaje)



Fuente: Naciones Unidas (2017).

Cabe resaltar que, aun existiendo un periodo de desaceleración económica, el crecimiento del volumen de comercio internacional continuó siendo positivo, con un ligero decrecimiento para el 2015 en un 1.5%. Para el año 2016 el comercio internacional de mercancías mejoró, debido a la aceleración del crecimiento del volumen, el cual aumentó a 1.8% y, en el 2017 al 4.7% a nivel global. La pertinente justificación de este incremento es debido a que hubo un aumento en la demanda de importaciones, especialmente en el continente de Asia (OMC, 2018). En consecuencia, la tasa de crecimiento en importaciones de países en desarrollo aumentó en el 2016 de 1.9% a 7.2% en el 2017, mientras que, en el caso de las economías desarrolladas, se dio en menor medida (en el año 2016 incrementó a 2% y en el 2017 a 5.7%).

A nivel exportaciones, también hubo una mejora con mayor moderación. En el año 2016 en países desarrollados la tasa de crecimiento incrementó a 1.1% y 3.5% en el 2017, aunque, por el contrario, nuevamente, los países en desarrollo obtuvieron resultados más satisfactorios con un crecimiento de 2.3% en el 2016 y 5.7% en el 2017 (OMC, 2018). Entre las regiones que registraron un mayor crecimiento de exportaciones se encuentra América del Centro, América del Sur, América del Norte, el Caribe, Asia y Europa (OMC, 2018). Como se muestra en la figura 4, en el caso de las importaciones, en el 2015 y 2016 la región de América del Sur tuvo un notorio descenso a comparación de regiones como Europa y América del Norte, quienes supieron mantenerse. No obstante, en el primer periodo del 2016 esta tendencia pudo mejorarse, pues en

el 2017 las regiones del Caribe y América Central y del Sur obtuvieron un crecimiento promedio de 1.7% y 6.6% de tasa de crecimiento en volúmenes de mercancía en el segundo semestre del 2017.

Figura 4: Exportaciones e importaciones de mercancías por región, 2012 - 2017 (Toneladas)



Fuente: Organización Mundial del Comercio (2018).

Análogamente a lo expuesto previamente, en Perú se vivieron situaciones similares. Según el anuario de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), en el año 2009 el intercambio comercial disminuyó drásticamente un 20.8% (SUNAT, 2009). Se destaca, de manera especial, el retroceso de las importaciones con un 27% respecto al año anterior, donde las materias primas y productos intermedios las que contribuyeron a esta reducción (-31.3%), seguidamente de los bienes de capital y materiales de construcción con un descenso del 26.7% (SUNAT, 2009). En el caso de las exportaciones, estas obtuvieron un descenso ligero del 13% a comparación de las importaciones.

En el 2010, al igual que lo ocurrido a nivel mundial, el crecimiento del intercambio del comercio incrementó un 34.5%, lo que tuvo como consecuencia el incremento del requerimiento de servicios logísticos, entre otros, para poder cumplir con la demanda del mercado. Los precios de productos nacionales en el extranjero se recuperaron y por ello, el monto exportado representó un crecimiento del 32.3% (SUNAT, 2010). En ese sentido, las exportaciones tradicionales obtuvieron un importante incremento (34.34%) y los sectores más beneficiados fueron: el sector petróleo y derivados (60.7%), seguido del agrícola (53.1%), minero (32.9%) y finalmente el pesquero (11.9%). Las exportaciones no tradicionales incrementaron en un 24.5% con respecto al año anterior y en este punto resalta el crecimiento del sector minero no metálico (70.3%), seguido del sector siderúrgico-metalúrgico (73.0%) y químico (46.7%) (SUNAT, 2010). Ahora

bien, en el caso de las importaciones, estas incrementaron un 37.7% en lo que respecta a su crecimiento respecto del año anterior. Así, a diferencia del año 2009, los bienes de consumo fue el sector más beneficiado (41.1%), seguido de las materias primas y productos intermedios (33.4%).

Como se podrá notar, no solo a nivel nacional sino también internacional, el comercio se encontraba en un momento de auge luego de la caída financiera del 2009. En el 2011, este escenario de plenitud en el intercambio comercial continuó, pues hubo un incremento de 28.13%, representando un aumento en el monto importado de 26.5% y 29.5% en el caso de las exportaciones (SUNAT, 2011). El panorama comenzó a desestabilizarse en el 2012, cuando según el anuario de la SUNAT (2012), las exportaciones tradicionales a nivel nacional disminuyeron en un 3% con respecto al monto exportado el año anterior. Viéndose afectado de esta manera, sectores como el agrícola (-35.2%) y el minero (-4%), y en un segundo plano, negocios como las operadoras logísticas encargadas de transportar estos productos al extranjero. En el caso de las importaciones, a pesar de la desaceleración del crecimiento del comercio global, representaron un incremento del monto importado en un 11.3%, gracias a la importación de bienes de consumo (23.4%) y bienes de capital y construcción (13.6%).

A partir del año 2013, el panorama favorable del comercio internacional se desvaneció y el intercambio comercial del Perú disminuyó en un 3% respecto del año anterior (SUNAT, 2013). El monto de las exportaciones disminuyó en un 8.2%, con un notorio descenso de las exportaciones tradicionales (-10%). En otras palabras, la suma exportada por el sector agrícola disminuyó en un 27.9%, seguido del sector pesquero con un 25.9% y minero con 11.1%. Las exportaciones no tradicionales decrecieron en un 1.2%, los productos textiles cesaron de exportarse en un -11.4% y los químicos en un 8.7%. El caso contrario fue para las importaciones que, a pesar del delicado contexto internacional, la suma total importada incrementó en un 2.7% respecto del año anterior, pues los bienes de consumo como los muebles, bebidas y productos farmacéuticos ascendieron en compras en un 5.9%. En este punto es importante mencionar que desde el 2008 hasta el 2013 el principal país hacia donde se dirigían los esfuerzos logísticos, ya sea de empresas particulares o de tercerización, era Estados Unidos, pues era el país con mayor participación en exportaciones e importaciones (INEI, 2012).

En el año 2014, el intercambio comercial de Perú volvió a verse afectado, pues tuvo una contracción del 9.7% en las exportaciones (SUNAT, 2014). Nuevamente, las exportaciones tradicionales tuvieron una variación negativa en el monto total exportado de 14.9% y fue el sector minero el principal causante de la contracción con un descenso del 17% a comparación del año anterior. Las exportaciones no tradicionales incrementaron ligeramente en la suma exportada del

5.5%, lo cual generó un pequeño incremento en el porcentaje de servicios logísticos utilizados. Mientras que las importaciones, se vieron afectadas con una variación negativa del 2.5%, principalmente en combustibles, lubricantes y productos similares. Cabe resaltar, que después de varios años consecutivos, en el año 2014 ya no fue Estados Unidos el principal proveedor y cliente del Perú. China fue el principal destino de exportaciones peruanas con una participación del 18% del total, seguido de Estados Unidos con el 16%, luego le sigue Suiza (7%) y Canadá (7%) (SUNAT, 2014).

El año 2015 fue el último y peor escenario para Perú en lo que a intercambio comercial se refiere, según SUNAT (2015). Las exportaciones tuvieron una variación negativa del volumen monetario exportado del 13.6% en relación al año anterior. Las exportaciones tradicionales fueron las más afectadas con una disminución del 16.2%, pues minerales como el hierro y metales como la plata y estaño tuvieron una fuerte caída, el sector pesquero también tuvo una mala temporada (-16.4%) y las exportaciones del gas y petróleo presentaron una gran contracción de 49.6%. En el caso de las exportaciones no tradicionales se obtuvo una caída en el monto exportado del 7.3%, lo que guarda una relación directa con la disminución en las exportaciones del sector textil (-26.5%). Cabe mencionar, que en el 2015 nuevamente fue China el principal país destino de las exportaciones (INEI, 2015). Por otro lado, por primera vez, la suma total importada también retrocedió en un 9.7% con respecto al año anterior. Las materias primas y productos intermedios fueron los principales contribuyentes a esta caída (-15.2%), junto con los bienes de capital (-7.1%), mientras que los bienes de consumo decrecieron ligeramente en 1.6% respecto al año pasado.

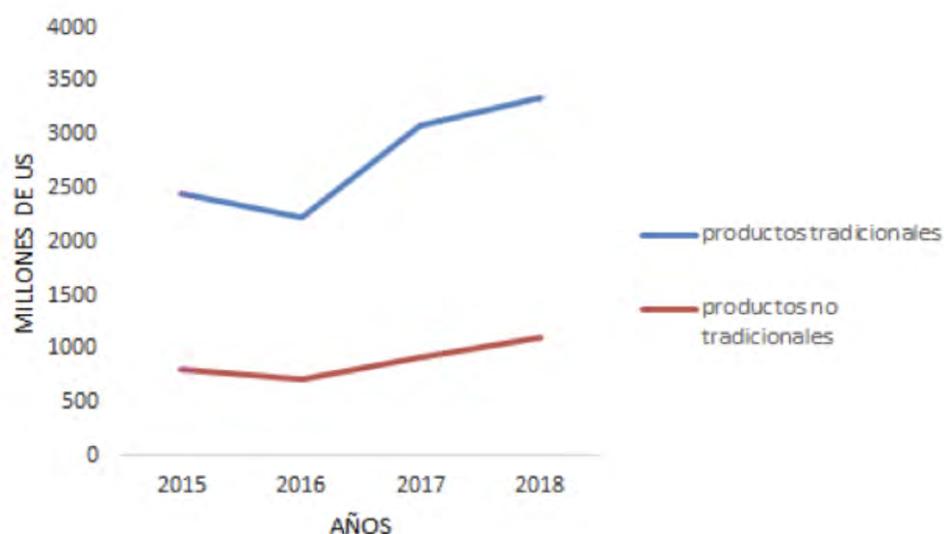
En el 2016, la situación comercial del Perú cambió de manera favorable (INEI, 2016) y tuvo un impacto notorio en sectores relacionados al comercio exterior. Las exportaciones crecieron en un 7.6% gracias a los productos tradicionales, donde principalmente el sector agrícola creció en la suma total exportada en 21.5%, al igual que el sector minero que tuvo un incremento del 15.4% a comparación del año anterior. Fue el cobre el mineral de mayor exportación con un 24.5% de crecimiento y el plomo con un incremento del 7.1%. El sector pesquero y del petróleo tuvieron una contracción del 12.9% y 3.8%. Por su parte, las exportaciones no tradicionales continuaron cayendo (-1.03%), representando principalmente el decrecimiento del monto exportado en el sector textil con un 10.2% a comparación del año anterior y el sector metalmecánico con una caída del 16.2% (INEI, 2016). En ese sentido, el incremento a nivel general de las exportaciones tuvo como consecuencia el incremento de servicios logísticos tercerizados, quienes se vieron en la necesidad de contratar mayor personal operativo para poder cumplir con la demanda de mercado.

China fue el país con mayor participación en lo que a exportaciones se refiere (23%), por lo que un representativo porcentaje de esfuerzos logísticos se enfocaron en el mencionado país. Por otro lado, Estados Unidos obtuvo una participación del 17%, Suiza se mantuvo con un 7% y Canadá disminuyó a un 4.6%. Las importaciones retrocedieron, en menor medida que el año anterior, con un 4.9% menos del valor final importado. Los bienes capitales tuvieron un decrecimiento en el monto de 7.9%, siendo los productos más perjudicados: materias primas naturales, material de transporte, entre otros (SUNAT, 2016).

Para el 2017 el intercambio comercial de Perú se encuentra nuevamente en auge, pues en cuanto a exportaciones se logró exportar un monto de 238 millones, es decir, 21.8% más respecto al año anterior (SUNAT, 2017). Este incremento favoreció a subsectores de servicios como “transporte y almacenamiento”, quienes se encargaron de realizar sobretodo exportaciones tradicionales. En este tipo de exportación, destaca el sector del petróleo y gas con un incremento del 51.58% en relación al monto exportado del año pasado, así también el sector pesquero tuvo un incremento del 40.9% gracias a la exportación de harina de pescado (46%) y aceite de pescado (22%).

El monto exportado del sector minero ascendió a 26 809 millones, lo que significa que tuvo un incremento del 27.4% con respecto al año anterior, realizando un especial énfasis en el cobre (36.1%) y en el hierro (26.5%) (SUNAT, 2017). En el caso de las exportaciones no tradicionales, se vio un cambio favorable en el año 2017, pues aumentó el monto importado en 4.9% a comparación del año anterior. En este punto se resalta el sector metalmecánico (15%), sidero-metalúrgico (15.7%) y textil (6.3%). Nuevamente, fue China el destino país de las exportaciones peruanas con una participación del 27% a comparación de Estados Unidos, quien con el paso de los años ha perdido participación con un 16% para el 2017. Por otro lado, las importaciones también tuvieron un escenario favorable, pues crecieron un 10% con respecto al monto del año pasado. Los bienes de consumo (8.6%) y las materias primas y productos intermedios (17.7%) mostraron notable crecimiento (SUNAT, 2017). A continuación, se presenta el gráfico 5 que resume la tendencia descrita líneas anteriores de las exportaciones.

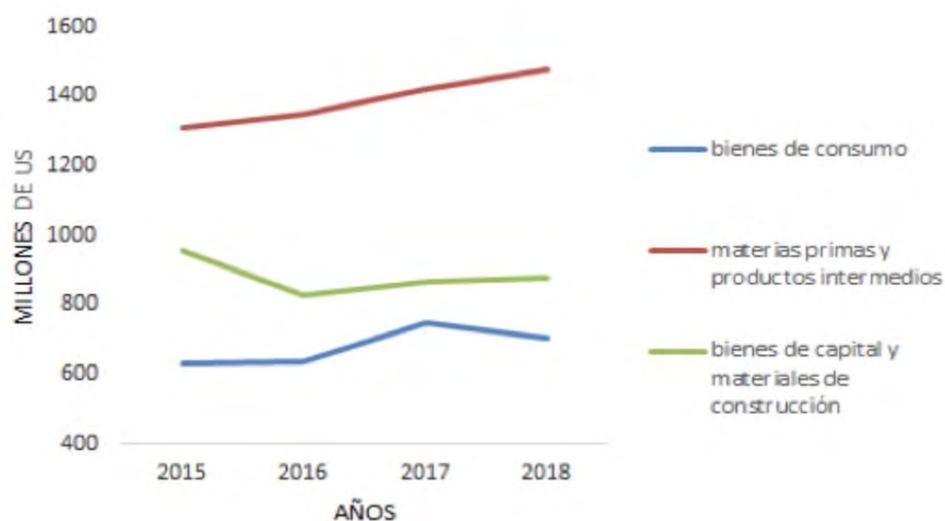
Figura 5: Perú: Exportaciones por tipo de producto a nivel nacional, 2015 - 2018
(Millones de US dólares de 2007)



Fuente: INEI (2018b).

Para el primer semestre del 2018 las exportaciones nacionales han presentado un continuo crecimiento (INEI, 2018b), pues el volumen de exportación de productos no tradicionales representó un incremento del 19.7% a comparación del año anterior. Cabe resaltar que todos los sectores económicos tuvieron una influencia favorable, pues el sector pesquero incrementó su volumen en 38.1%, mientras que el metalmecánico en 37.5%, el agropecuario en 16.6%, similar al sector textil con un 16.4%. En ese sentido, es importante mencionar que las exportaciones tradicionales continuaron incrementando en un 8.5%, principalmente dado por el petróleo y gas natural (30.1%) y el sector minero con un 6.5%. En el caso de las importaciones, el volumen importado tuvo un crecimiento favorable del 7%, representado principalmente por los bienes de consumo (9.9%) y los bienes de capital y materiales de construcción (7.2%) gracias a la importación de los equipos de transporte (22.1%) (INEI, 2018b). A continuación, se mostrará la figura 6 para un mayor entendimiento de los periodos 2016 al 2018 en cuanto a importación se refiere.

Figura 6: Perú: Importaciones por uso económico a nivel nacional, 2015 – 2018
(Millones de US dólares de 2007)

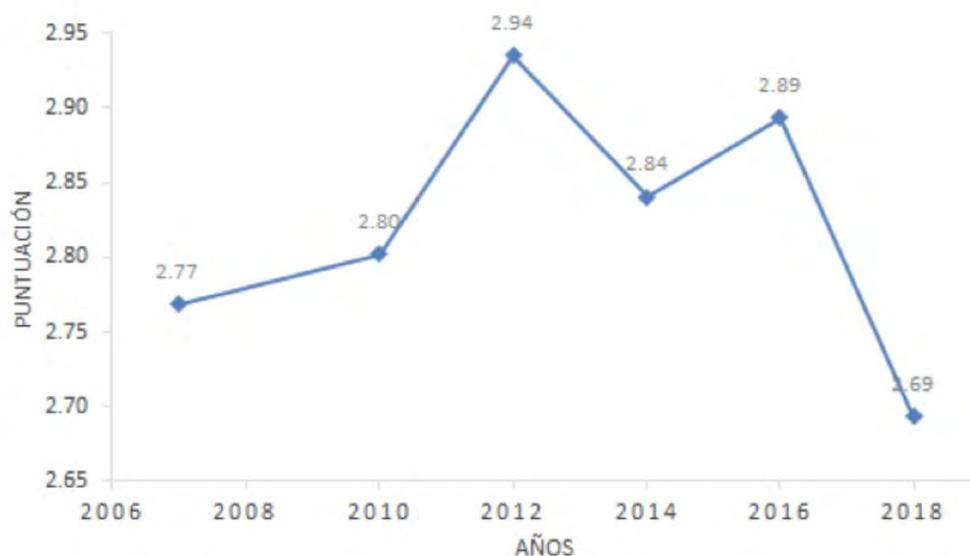


Fuente: INEI (2018b).

Ahora bien, en cuanto a la calidad de los servicios logísticos brindados por las empresas peruanas, según el Banco Mundial (2018), a través del *Logistics Performance Index (LPI)*, el Perú ocupa el puesto 83 con 2.69 puntos de 160 países analizados alrededor del mundo, siendo Alemania el pionero del ranking con 4.20 puntos. El mencionado índice logístico examina el desempeño de estos países en seis ámbitos: la eficiencia de la gestión de aduanas y fronteras; la calidad de la infraestructura para el comercio y transporte; la facilidad para coordinar embarques a precios competitivos; la habilidad para ubicar y hacer seguimiento a los envíos; y la frecuencia con que los embarques cumplen con el programa o tiempo de llegada pactado. Como se ha podido percibir, el Banco Mundial no solo estudia el accionar del Estado en cuanto al manejo de los servicios logísticos, sino también la acción y modo de trabajo de las organizaciones privadas.

En esta misma línea, gracias a los datos numéricos que proporciona el LPI se puede constatar cual es la dificultad para ejercer servicios logísticos como la distribución y transporte en el Perú (Banco Mundial, 2018), cuyos resultados en el último año tuvieron un notorio descenso que lo colocan en el puesto número 83. A comparación de países como Chile, Ecuador o México, quienes en el 2018 obtuvieron una posición de 34, 62 y 51 respectivamente. Para el correcto análisis y estudio de las tendencias del desempeño logístico en el Perú, se ha elaborado el gráfico 7.

Figura 7: Perú: Tendencia de la puntuación en el LPI, 2007 - 2018 (Puntaje)



Fuente: Banco Mundial - Encuestas (2018).

Según Córdova y Taquíá (2018), a partir de los resultados obtenidos según el LPI a nivel nacional, se puede concluir que aún existen muchas oportunidades de desarrollo gracias a las cuales se pueda disponer de mejores condiciones logísticas que favorezcan la funcionalidad y operatividad de la cadena de suministro del país. El LPI (2018) guarda relación con las últimas investigaciones nacionales, pues según un estudio realizado por Semana Económica en alianza con IPSOS Perú, se señala que si bien el sector logístico en el Perú creció 15% en el 2015 (El Peruano, 2016), la competitividad en cuanto a este sector se ha visto estancada, debido a que muestra un índice de 4.8 puntos en el 2015, mientras que en el 2013 obtuvo una puntuación de 4.4 en una escala de 10 puntos.

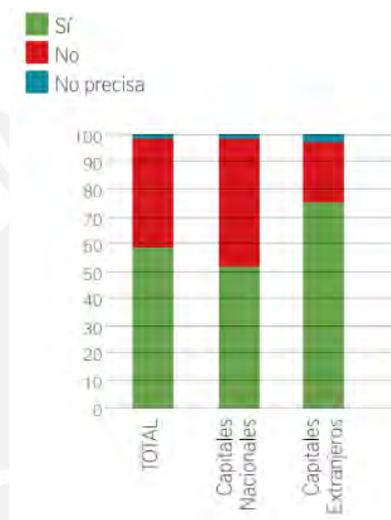
Es importante mencionar que, a pesar de la existencia de estos resultados, el sector logístico ha mostrado un crecimiento en los últimos tres años que ronda entre el 10% y 15%. En ese sentido, se puede concluir que los sectores de consumo interno y exportaciones de bienes y servicios han demandado estos servicios logísticos de manera incremental. Según Gestión (2016), los 285 supermercados que tienen presencia en nuestro país, así como los 74 malls han impulsado la prestación de servicios logísticos.

En este punto de la investigación, cabe resaltar que la organización de estudio desarrolla sus actividades no solo dentro del sector logístico sino también dentro del sector servicios, habiendo así una intersección, en el registro de estudio, entre ambos sectores. En dicha intersección se encuentran las denominadas “operadoras logísticas” quienes se encargan de brindar servicios de transporte, almacenamiento, mensajería y distribución a las empresas

(Scharff, 2018). En esta misma línea, IPSOS Perú en alianza con Semana Económica (2013) realizaron una encuesta online a 142 gerentes vinculados a la cadena de abastecimiento de compañías comerciales e industriales, cuya facturación es mayor a 10 millones de dólares. En el mencionado estudio, se señaló que tres de cada cinco entrevistados tercerizan al menos un servicio logístico, entre los cuales el 50% son organizaciones nacionales, mientras que el 70% son organizaciones con capital extranjero. Para ello, se muestra el gráfico 8.

Figura 8: Perú: Tercerización de servicios logísticos según procedencia de capital de las organizaciones contratantes, año 2013

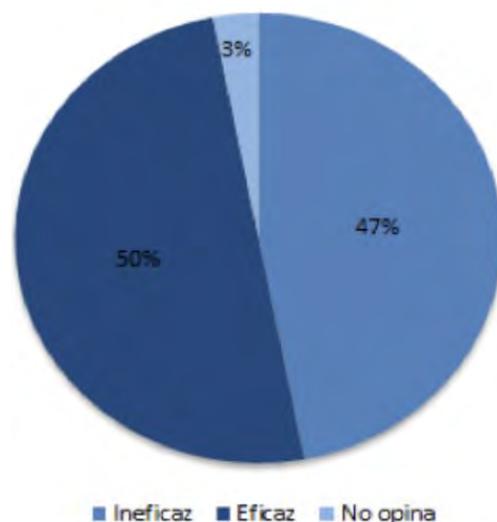
(Porcentaje de empresas)



Fuente: Semana Económica (2013).

Según la mencionada investigación, del total de organizaciones que terceriza servicios logísticos, el 79% terceriza distribución y el 43% almacenamiento. Estas señalan que adquieren la tercerización de servicios logísticos debido a que de esta manera pueden enfocarse únicamente en su actividad principal y reducen costos (Semana Económica, 2013). A pesar de ello, existe un 40% de organizaciones que no hace uso de este servicio, mientras el 57% de este grupo señaló que no se apoyan en operadores logísticos porque consideran que pueden asumir estas actividades, el 23% acotó que era por temas de confidencialidad, seguidamente del 21% quienes no consideraban este servicio por cuestiones de cultura. A propósito de las organizaciones que consideran que sí pueden asumir las actividades logísticas, la figura 9 muestra que el 47% de estas acota que se perciben a sí mismas como poco eficaces en la gestión del *supply chain*, mientras que el 50% si se considera eficaz (Semana Económica, 2013).

Figura 9: Perú: Eficacia percibida de la cadena de suministro de las empresas que no tercerizan porque consideran que sí pueden asumir las actividades logísticas, 2013 (Porcentaje)



Fuente: Semana Económica (2013).

Por último, entre los problemas más resaltantes que señalan los entrevistados, el 26% de ellos alude la escasez de compromiso por parte de la empresa tercerizadora. Por otro lado, un 19% designa la falta del mejoramiento continuo y resultados favorables en los servicios realizados, mientras que, en tercer lugar, un 19% de los entrevistados también consideró que los errores relacionados al capital humano es otro problema latente en las operadoras logísticas. En cuarto lugar, un 16% de los entrevistados opina que no sienten que exista una reducción significativa de los costos si terceriza las actividades logísticas, además otro 16% de gerentes especializados en *supply chain* también cree que hay una escasez de tecnología para brindar un servicio adecuado. Finalmente, un 14% de gerentes considera que las empresas dedicadas a tercerizar este tipo de actividades logísticas aún no cuentan con la experiencia necesaria para poder brindar un servicio de calidad y/o mejor de lo que ellos pueden realizar por su propia cuenta (Semana Económica, 2013).

Finalmente, a partir de los estudios investigados, se puede concluir que nuevamente el sector logístico se encuentra en un periodo de crecimiento. A su vez, gracias a los estudios realizados por Semana Económica en alianza con IPSOS Perú se conoce que existe una oportunidad de negocio en cuanto a las operadoras logísticas, pues en el subsector de servicios logísticos hay un alto porcentaje de organizaciones que considera que no realizan de manera eficaz las actividades relacionadas a este sector. Ahora bien, el siguiente apartado se enfocará en el estudio de la situación de la rotación laboral en Lima Metropolitana, tema que se considera fundamental para el correcto desarrollo de la investigación.

2. Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018

El presente apartado abordará la situación de la rotación laboral en Lima Metropolitana. Para alcanzar este propósito, primero se brindará una noción general acerca de los elementos generales del empleo y desempleo, así como su evolución en las categorías departamental, sexo y edad a nivel nacional. Posteriormente, se estudiará la situación económica del empleo en el sector económico transporte en Lima Metropolitana y finalmente, se tratará la rotación laboral en la mencionada provincia.

En primer lugar, se iniciará con el concepto de Población en Edad de Trabajar (PET). Según INEI (2014), la PET es aquel conjunto de personas, de 14 años o más, que se encuentran en edad de laborar, es decir, se encuentra aptos para conseguir un empleo. A partir de este concepto, se desglosa el término de Población Económicamente Activa (PEA), quienes la conforman son personas que cuentan con la edad suficiente para laborar y pueden encontrarse trabajando en la actualidad o en búsqueda de uno. Por un lado, la PEA ocupada es aquel conjunto de personas con edad suficiente para laborar y además han recibido un sueldo o salario por la realización de actividades relacionadas con el trabajo o son trabajadores independientes (INEI, 2014); mientras que, por otro lado, la PEA desocupada hace referencia a aquellas personas que se encuentran desempleadas.

Continuando con los conceptos definidos por INEI (2014), la Población Económicamente Inactiva (PEI) son las personas que no forman parte de la actividad económica del país ni como ocupados o desocupados, es decir, no contribuyen a la actividad económica del país, a pesar de encontrarse en edad para laborar. Dentro de esta categorización, se encuentran los desocupados ocultos, quienes son personas inactivas con deseos de trabajar y los inactivos plenos, quienes son aquellos que no desean laborar. En la siguiente figura 10 se muestra de manera gráfica las distintas categorías que puede tener la población peruana según su condición.

Figura 10: Esquema de la población por condición de actividad



Fuente: INEI (2014).

A nivel nacional, el crecimiento de la PEA promedio ocupada en el periodo 2011 - 2016 fue de 1.1% (INEI, 2017a). A nivel departamental, Madre de Dios fue la población que se situó primer puesto en el ranking con 2.5% como tasa de crecimiento promedio anual, mientras que Lima Metropolitana ocupó la décima posición con 1.4%. La provincia donde se encuentra ubicada la empresa de estudio, se encontró por debajo de departamentos como el Callao (1.9%), Moquegua (1.6%) y Pasco (1.5%). En el año 2017 y 2018, a nivel nacional, la PEA tuvo una variación porcentual positiva de 1.8% y 1.4% respectivamente, destacando que en este último año principalmente fue la PEA urbana que incrementó un 2% en crecimiento.

En cuanto a la población ocupada según la categoría sexo en el Perú, el estudio realizado por la INEI (2017) señala que en los periodos 2011 - 2016 hubo un crecimiento promedio anual de la participación de los hombres de 1.2%. En el caso de las mujeres, este promedio disminuye ligeramente a 1.0%. Los departamentos más destacados con mayor participación en la dinámica laboral femenina son Apurímac, Moquegua, Tacna, Ucayali y Callao. Para finales del 2018, la variación porcentual tanto para hombres como mujeres a nivel nacional fue positiva con 1.7% y 1.6% respectivamente, en relación al año anterior (INEI, 2018c).

Por otro lado, en el periodo 2011 - 2016 la composición de población según edades en el Perú, no tuvo grandes variaciones. Para el año 2016, el 17.7% de la PEA total ocupada fue representada por personas entre 14 y 24 años, mientras que las personas de 25 a 44 años representaron el 48.4% y el rango de edades de 45 a 59 años simbolizaron el 23.2% de la PEA ocupada (INEI, 2017a). Es importante mencionar que, para el 2016, en Lima Metropolitana, el 16% de la población que se encontraba laborando tenía de 14 a 24 años. A su vez, los trabajadores de 25 a 44 años representaron el 50.3%, mientras que los colaboradores de 45 a más años simbolizaron el 33.7%. Para el 2018, en la mencionada provincia, hubo una importante variación positiva con respecto al crecimiento de la categoría de colaboradores de 45 a más años de 4%.

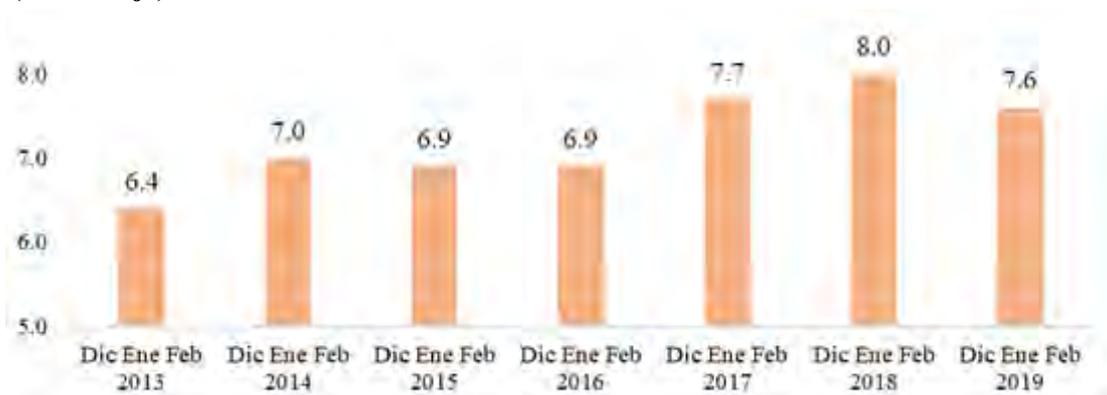
Finalmente, con respecto al nivel de educación alcanzado, tanto en el 2016 como en el 2018 hubo un progreso relevante con respecto al porcentaje de crecimiento de trabajadores con educación universitaria, 2% más que el 2011 y 5% más que el 2017 (INEI, 2017a; 2018c). Lo mismo sucedió con los colaboradores que tienen educación superior no universitaria que en el 2018 tuvieron un crecimiento positivo del 4.4%, a diferencia de la población que sólo tiene educación secundaria, quienes crecieron en un 0.8%. No obstante, estos últimos son aquellos que representan la mayor participación de PEA activa (INEI, 2017a). En cuanto a los sectores económicos donde la PEA ocupada se desenvuelve, se encuentra “transportes y comunicaciones”, el sector donde se desarrolla la organización de estudio. Según la investigación realizada por el INEI (2017), este sector en el 2016 representó el 8.4% de la PEA que labora a nivel nacional.

En relación al Informe Técnico desarrollado por el INEI en el 2018, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana entre los periodos diciembre 2017 y enero - febrero 2018, alcanzó un promedio de 8%, con un límite superior de 8,7% e inferior de 7,3%. Esto da muestra de que durante ese rango de tiempo habían más de 421 mil personas que se encontraban en una búsqueda activa de empleo y, de este total el 47,4% son hombres y el 52,6% son mujeres (INEI, 2018d).

Al año siguiente, en el periodo de diciembre 2018 y enero - febrero 2019, la tasa de desempleo promedio disminuyó a 7,6%, con lo que más de 397 mil personas se encontraban en situación de desempleo, de los cuales el 46,7% son hombres y el 53,3% son mujeres. Esta disminución responde al incremento de las actividades de desaduanaje y operaciones logísticas, lo cual conlleva a una mayor contratación de almaceneros, auxiliares de despacho, ayudantes de carga y agentes de aduanas (INEI, 2019). Esta evolución de la tasa de desempleo puede ser visualizada en la figura 11.

Figura 11: Lima Metropolitana: Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles, 2013 – 2019

(Porcentaje)

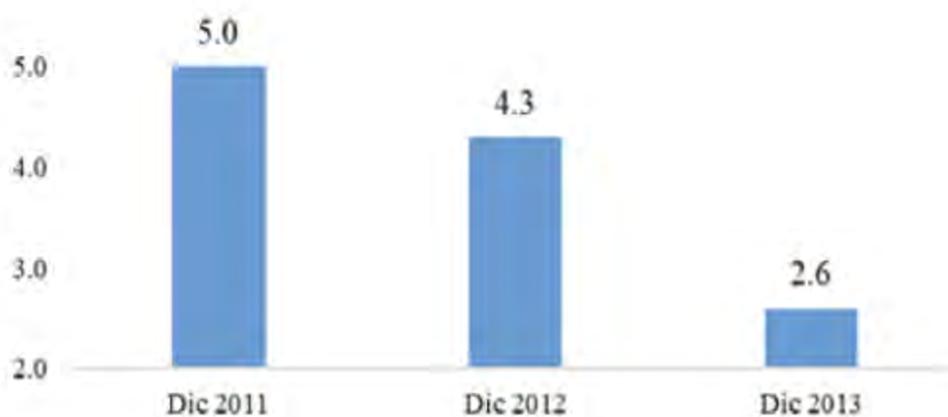


Fuente: INEI: EPE (2019).

La rotación laboral es una situación que afrontan muchas empresas de todos los sectores económicos. Como se expuso en el capítulo anterior, la decisión del colaborador respecto a salir de la organización o permanecer en ella depende de varios factores, tanto personales como de la compañía. El trabajador se encuentra evaluando constantemente su lugar en la empresa y también en el mercado laboral. Diversos autores mencionan que, si el empleado no encuentra alguna otra oferta laboral en el mercado, optará por permanecer en la organización, y caso contrario, buscará alguna observación que justifique su salida. En base a ello, se expondrá la situación de la rotación laboral en el distrito de Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018, para comprender la tendencia de esta situación y los factores que influyen en su ocurrencia.

En el año 2013, como se observa en la figura 12, en base a la encuesta nacional de variación mensual del empleo (ENVME) realizado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y la Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL), la variación anual del empleo en todas aquellas empresas privadas y formales de diez a más empleados registró un crecimiento promedio anual de 4,3%, tomando como base el año 2011. Sin embargo, en comparación con el periodo 2012, la variación fue menor, puesto que registró un promedio anual de 3,5%. Asimismo, durante los meses de enero y febrero del 2013 se presentó una reducción del índice de empleo, el cual se debió principalmente al patrón estacional que está asociado a la actividad económica (MTPE, 2013).

Figura 12: Lima Metropolitana: Evolución de la Variación Diciembre Anual del Empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, Diciembre 2011 - Diciembre 2013 (Porcentaje)



Fuente: MTPE - Informe Estadístico Mensual (p.15, 2013).

La variación mensual del empleo a diciembre del 2013 fue de 2,6% respecto al mismo mes del año anterior, y las actividades económicas que contribuyeron en dicho resultado fueron: comercio (5,5%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (3,7%), servicios (2,4%) e industria manufacturera (0,6%) (MTPE, 2013). En el caso de la rama de transporte,

almacenamiento y comunicaciones que es donde se sitúa el sujeto de estudio de esta investigación, el crecimiento del empleo se debió al contrato de personal administrativo y mensajeros motorizados por parte de las empresas de correo y mensajería (MTPE, 2013). Además, la mayor demanda por servicios de transporte en aduana generó la contratación de operadores logísticos, ayudantes de operaciones, conductores y asistentes (MTPE, 2013).

Por otro lado, respecto a la rotación laboral registrado en el mes de diciembre del 2013, la figura 13 muestra que el índice de rotación de personal de las empresas privadas y formales de diez a más trabajadores de Lima Metropolitana fue de 1,3%, el cual se debió a una tasa de entrada de 1,5% y una tasa de salida de 1,2%. También, en base a los sectores económicos, la mayor tasa de rotación se presentó en la rama de comercio con un 1,7%, mientras que la menor tasa correspondió al sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 1,1%. Este último dato resultó de una tasa de entrada y salida de 0,9% y 1,3% respectivamente, los cuales representaron más de 4 300 transacciones (ingresos y retiros de trabajadores). Con ello, el año finaliza con un índice de rotación menor a la presentada en diciembre del 2012 en 0,2%.

Figura 13: Lima Metropolitana: Evolución de los Indicadores Mensuales de Movilidad Laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, Diciembre 2011 - Diciembre 2013

(Porcentaje)



Fuente: MTPE - Informe Estadístico Mensual (2013).

Entre las principales causas que justifican el movimiento de los colaboradores se encuentran: cubrir puestos vacantes debido a diversos motivos (57,3%), lo cual incluye las renuncias voluntarias, despidos disciplinarios, términos de contrato, contratación externa, entre otros (MTPE, 2013). Luego, también se presenta la variación de la producción con un 22,1%, las campañas periódicas con 16,1%, la ampliación de la capacidad instalada y cambios tecnológicos con un 2,9%, reorganización de la empresa con 1% y, por último, la variación de las exportaciones con un 0,6% (MTPE, 2013).

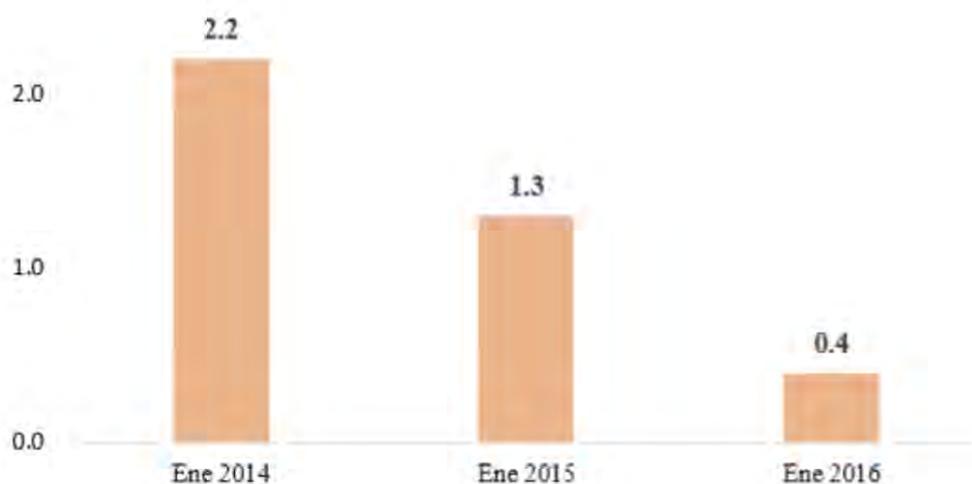
Para el año 2014, la variación anual del empleo también en empresas privadas formales de 10 a más colaboradores de Lima Metropolitana registró una tasa de 1,6%, es decir, un punto porcentual menor al índice manifestado a finales de diciembre del año 2013 (MTPE, 2014). Este se debió al desenvolvimiento negativo de la mayoría de sectores económicos, con la excepción de la rama de servicios que presentó una variación de 3,8% y, transporte, almacenamiento y comunicaciones con una variación de 1,6% (MTPE, 2014).

La variación positiva de este último sector se generó como consecuencia del incremento de los servicios portuarios, el cual conllevó al ingreso de gerentes de operaciones, operadores de grúas y auxiliares documentarios (MTPE, 2014). Además, debido al aumento de la demanda de los servicios de carga terrestre, se tuvieron que contratar a diversos conductores profesional, auxiliares de carga, operarios de almacén y embalaje y, personal de transporte de maquinaria pesada (MTPE, 2014).

La variación anual del empleo para el año 2015 en empresas privadas formales de 10 y más empleados fue de 0,03% respecto al año anterior. Este resultado fue resultado del desenvolvimiento positivo de tres sectores económicos, entre los que se encuentran: comercio con un 2,5%, transporte, almacenamiento y comunicación con 1,2% y, servicios con un 0,8% (MTPE, 2015). Con este resultado, se registra un total de 73 meses consecutivos de variaciones anuales positivas del empleo. En relación a la rama de transporte, almacenamiento y comunicación, la variación positiva es consecuencia del incremento de los servicios de transporte por carretera, lo cual conllevó a la contratación de más conductores de carga pesada, ayudantes de carga y almaceneros (MTPE, 2015).

En la misma línea, según la figura 14, la variación anual del empleo fue de 0,4% para el mes de enero del año 2016. Ese desenvolvimiento positivo de la variación contribuye en la tendencia creciente que ha presentado la evolución del índice del empleo en Lima Metropolitana (MTPE, 2016). Sin embargo, comparando la variación promedio entre periodos de tiempo, se puede observar que entre los años 2014 y 2015, se obtuvo un índice de 1,9%, mientras que entre 2015 y 2016, este valor se redujo en casi 40% dando como resultado, una variación promedio de 0,8% (MTPE, 2016).

Figura 14: Lima Metropolitana: Evolución de la Variación Anual del Empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, Enero 2014 - Enero 2016 (Porcentaje)



Fuente: MTPE - Informe Estadístico Mensual (2016).

Asimismo, entre las ramas de actividad económica que contribuyeron a la obtención de dicho resultado está el comercio, con una variación de 2,4%; servicios, con 1,4% y, en última instancia, transporte, almacenamiento y comunicaciones, con 1,1% (MTPE, 2016). Respecto a este último, el desenvolvimiento positivo se debió entre muchos otros al aumento de los servicios de transporte terrestre de pasajeros y de carga, por lo que se tuvo que contratar a un número mayor de conductores, ayudantes de carga y asistentes de logística (MTPE, 2016). Por otra parte, dentro de este sector, también se redujeron los servicios de almacenamiento, depósito y transporte de carga por carretera, además de los servicios operadores logísticos y de aduanas, lo que resultó en la desvinculación de despachadores, almaceneros, estibadores, conductores, auxiliares logísticos, agentes aduaneros y coordinadores (MTPE, 2016).

Además, en relación a la tasa de rotación laboral de enero del 2016, se registró una tasa de 1,6% para el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones, el cual representó más de 4 600 transacciones (ingresos y retiros de trabajadores) (MTPE, 2016). Este índice fue resultado de una tasa de entrada de 1% y una tasa de salida de 5% y, entre las principales causas que conllevaron a la salida de colaboradores se encuentran: variación de la producción con un 54,5%; cubrir puestos vacantes originados por diversos motivos en 27%; campañas periódicas con un 8,1%; ampliación de la capacidad instalada y cambios tecnológicos en 6,2%; reorganización de la empresa con 2,5% y por último, la variación de las exportaciones en un 1,7% (MTPE, 2016).

En base a los resultados obtenidos de la encuesta mensual del empleo, se expone que, a lo largo del año 2017, se presentó una tendencia a la baja respecto a la variación del empleo en empresas formales de 10 a más trabajadores. Dicho resultado empezó con una variación de 0,5%

en el mes de enero y finalizó con un -1,3% en diciembre (MTPE, 2018a). Ese índice continuó en el primer mes del año 2018 aunque en menor proporción, puesto que se registró una variación de -0,7% (MTPE, 2018a).

Todos estos índices se generaron por el menor dinamismo del sector económico extractiva (-5%), industria manufacturera (-2,7%), comercio (-1,2%) y en menor medida transporte, almacenamiento y comunicaciones (-0,6%) (MTPE, 2018a). En relación a este último, el empleo de trabajadores disminuyó debido a la menor demanda de servicios de operadores logísticos y portuarios, así como por el decremento de actividades en las empresas de transporte de carga por carretera (MTPE, 2018a). De la misma forma, se registró un mayor número de rotación voluntaria respecto a colaboradores que forman parte de empresas dedicadas al envío de correo y mensajería.

En última instancia, en relación a los resultados de la encuesta realizada a finales del 2018, se observa una recuperación de la tendencia de la demanda de trabajadores, debido a que, en el mes de diciembre de ese año, registró una variación porcentual de 0,7% respecto al año anterior (MTPE, 2018b). Esta mejora es producto de dos de las cinco ramas de actividad económica: en primer lugar, está el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones, el cual presentó una variación positiva de 1,9%; y en segundo lugar, está el sector de servicios, puesto que registró un índice de 1,8% respectivamente (MTPE, 2018b).

La variación anual positiva respecto a la actividad económica de transporte, almacenamiento y comunicaciones fue el resultado de los cambios administrativos en las empresas de operaciones aduaneras en puertos de intercambio comercial (MTPE, 2018b). Asimismo, el número mayor de contrataciones de personal se debió al aumento de los servicios de embarque y desembarque de contenedores por las exportaciones de productos agrícolas y pesqueros. También, una importante contribución fue el incremento de las actividades de almacenamiento y depósito (MTPE, 2018b).

Si bien los resultados obtenidos en los últimos tres años han tenido una tendencia positiva, en algunos casos ha generado que las empresas que se ubican dentro del sector de servicios logísticos tengan que prescindir de los servicios de sus colaboradores para con ello poder hacer frente a la demanda de su entorno. En base a ello, se expondrá en el siguiente apartado la situación de la empresa de estudio, para de esa forma analizar los resultados que ha obtenido desde el 2016 en adelante.

3. Situación de la empresa Scharff entre los años 2016 y 2018

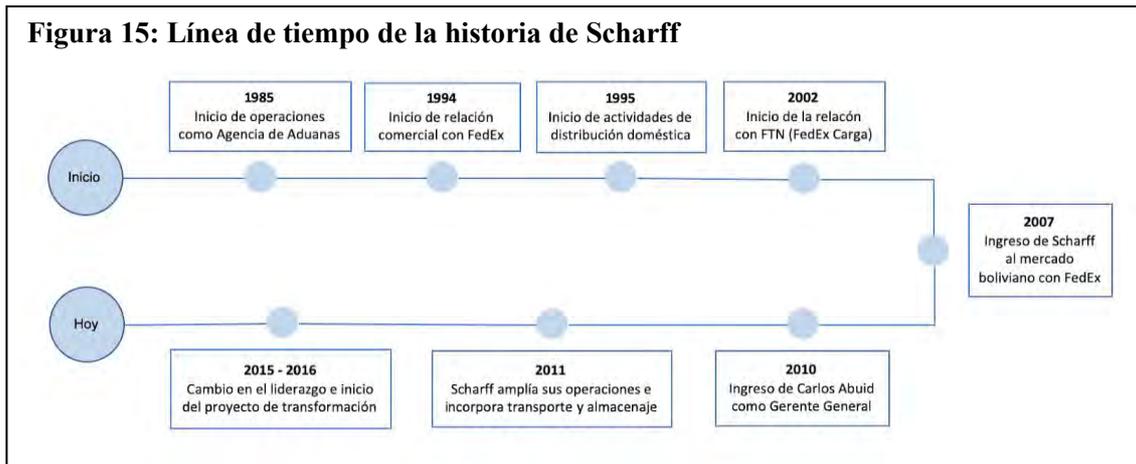
El grupo Scharff es una empresa operadora logística peruana que inició sus operaciones, como se observa en la figura 15, en el año 1985 bajo la razón social Scharff Agentes Afianzados de Aduanas S.A. por parte del Sr. Raúl Alcalde. Esta organización se constituyó como una agencia de Aduanas, debido a que el dueño provenía del sector textil como importador de telas y exportador de productos confeccionados (Aprende LEC, 2018). En 1994, Scharff inicia su relación comercial con la empresa *Federal Express* (FedEx), para que esta última realice operaciones logísticas en Perú. Con esta alianza, la organización se consolida como Scharff Logística Integrada S.A. y fortalece su oferta logística más allá de la operación de agenciamiento aduanero (Aprende LEC, 2018).

Asimismo, en el año 1995, Scharff inicia sus actividades de distribución doméstica, el cual está conformado por distribución nacional y distribución urbana (Aprende LEC, 2018). La diferencia entre ambas radica en el radio de alcance, es decir, *courier* urbana, engloba las actividades de distribución de documentos, paquetería y masivos dentro de Lima Metropolitana, mientras que *courier* nacional corresponde a todas las demás ciudades del país. Esta es realizada en conjunto con sus socios estratégicos nacionales (SEN), puesto que de esa forma garantiza su presencia y llegada a los diferentes puntos del país.

En base a los resultados obtenidos, en el 2002 FedEx le otorga otra de sus operaciones logísticas a Scharff, el cual es Carga Internacional. Con ello, la empresa expande su oferta de servicios y se convierte en una organización reconocida dentro del sector de servicios logísticos (Aprende LEC, 2018). De la mano con su socio internacional, en el año 2007 se expanden a otro mercado, siendo Bolivia el elegido. En el 2010, se da el primer cambio importante para la empresa, debido a que el puesto de gerente general deja de ser realizado por un miembro de la familia Alcalde Scharff y, pasa a manos del Sr. Carlos Abuid (Aprende LEC, 2018).

Al año siguiente, Scharff amplía sus operaciones y ya no solo ofrece los servicios de agenciamiento de aduanas, agenciamiento de carga y distribución, sino que adicionalmente a ello, incorpora las actividades de transporte y almacenaje (Aprende LEC, 2018). A finales del 2015 e inicios del 2016, Scharff empieza una época de transformación, el cual va de la mano con el cambio del presidente ejecutivo. Dicho rol pasa a manos del Sr. Raúl Alcalde Matallana, hijo del fundador, quien desarrolla e implementa un plan de acción para reestructurar la compañía (Aprende LEC, 2018).

Figura 15: Línea de tiempo de la historia de Scharff



Esta nueva gestión tiene como fin desarrollar un modelo de negocio mucho más ligero y donde el consumidor es el principal protagonista (Aprende LEC, 2018). Además, la estrategia de crecimiento de Scharff se basa en la consolidación de la oferta en cada una de las etapas de la cadena logística, concentrándose en la premisa de que los clientes no desean negociar con diferentes empresas para cada uno de los procesos por lo que atraviesa su carga, sino por el contrario, prefieren que un solo operador logístico se encargue de todas esas actividades de manera integral (Aprende LEC, 2018).

La estrategia de crecimiento y transformación que se plantea se encuentra conformada por cuatro pilares que dirigen la organización. El primero es la cultura, puesto que las creencias y comportamientos compartidos por todos los miembros de la organización les permiten alinearse en el logro de los objetivos (El comercio, 2018). En base a una entrevista brindada a un diario nacional, Raúl Alcalde considera que el desafío más grande que tuvo que afrontar fue el desafío cultural: “Scharff es una organización que tiene cerca de 800 personas y hay gente que trabaja aquí desde hace muchos años. Inyectarles una nueva propuesta de valor, nuevas creencias y comportamientos es un desafío enorme” (El comercio, 2018).

El segundo pilar son el diseño y las metodologías, debido a que permiten determinar su capacidad en el diseño de proyectos que generan valor e implementarlos con excelencia (Alcalde, 2018). Scharff está orientada a la innovación y transformación digital y, en base a ello, ha logrado ser la primera empresa en desarrollar un laboratorio de innovación logística, de nombre Scharff Lab, el cual emplea herramientas ágiles como *Design Thinking* y *Scrum* y, consta de tres etapas: Pre-Lab, Scharff Lab y la Innovación Ágil (García, 2018).

El tercer pilar hace referencia a la tecnología, puesto que el control de sus propias operaciones con las herramientas tecnológicas correctas, les permite llevar su capacidad a otra escala y con ello generar relaciones valiosas con sus clientes (El comercio, 2018).. Uno de los

proyectos llevados a cabo por la organización y que involucra el uso de inteligencia artificial fue el desarrollo de Amanda, lanzado a mediados del año 2018 y, que tiene el objetivo de automatizar las consultas sobre los envíos y los pedidos internacionales de los usuarios. Para inicios del año 2019, este portal contó con más de 1000 usuarios activos y se han respondido alrededor de 2000 consultas (Verano, 2019).

Por último, está la gestión de la información, debido a que en base a las diferentes relaciones que forjan con sus clientes, Scharff también aprende de ellos y de sus modelos de negocio, con lo cual incrementa su capacidad para analizar de manera inteligente los datos que obtienen (Alcalde, 2018). Con ello, la empresa es capaz de forjar una relación de confianza con sus usuarios, puesto que, al conocer las operaciones logísticas de diferentes empresas, le permite desarrollar soluciones de manera eficiente.

Por otro lado, Scharff desde el inicio de sus operaciones se orientó a un público mucho más robusto, es decir, a las empresas corporativas, aquellas que no tuvieran como *core* de negocio los procesos logísticos y que la tercerización de esas actividades les permita reducir costos. Con el cambio de líder, la organización deja de idealizar que los únicos beneficiarios de sus servicios o quienes tienen problemas logísticos son las grandes empresas, puesto que sus operaciones se pueden adaptar a las necesidades de diferente público. En base a ello, Scharff determina tres tipos de clientes: corporativos (BBVA Continental, Ferreyros, Claro, Saga Falabella, Telefónica, BCP, La Positiva, entre otros), empresas (WUF, Cargill, Via Uno, Tuenti, Jockey Plaza, entre otros) y masivos (clientes individuales) (García, 2018).

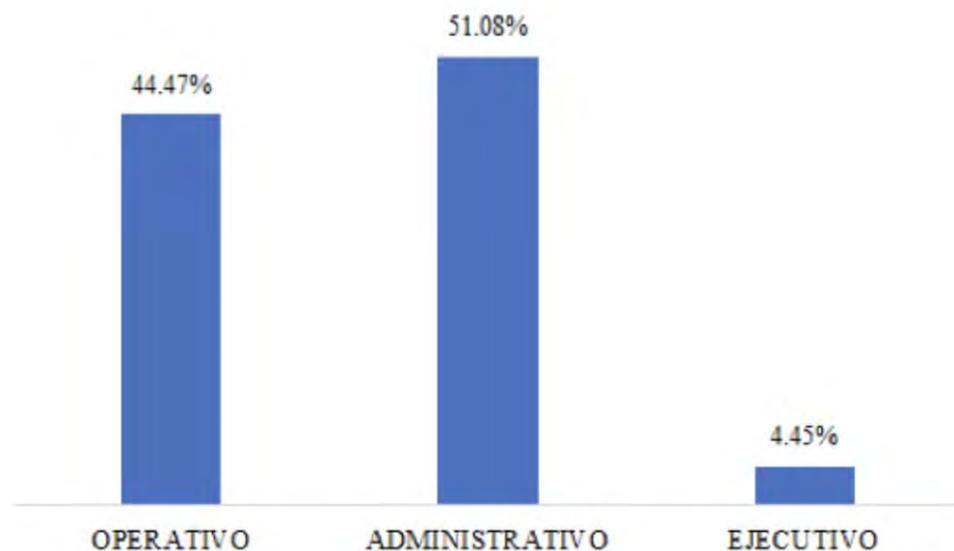
Adicionalmente, la empresa tiene como propuesta de valor, crear conexiones de alto valor en la cadena logística, es decir, ofrece servicios de logística integral tanto a nivel local como internacional, así como brinda soluciones logísticas de la mano de sus socios estratégicos. Dicha propuesta está relacionada en primera instancia con la misión de la organización, el cual expone lo siguiente: “Somos un equipo experto y apasionado, que brindamos asesoría y soluciones logísticas para el crecimiento sostenible de nuestros clientes” (Aprende LEC, 2018). En segunda instancia, también se vincula con su visión: “Ser una corporación global, reconocida por su servicio de logística integral” (Aprende LEC, 2018).

Los servicios que ofrece la empresa se pueden dividir en dos grandes grupos de experiencias: servicios nacionales, conformado por carga doméstica, almacén, distribución nacional y distribución urbana; y servicios internacionales, en las que se encuentran aduanas, carga internacional y *courier* internacional (Scharff, 2019). En base a los servicios es que se conforman los equipos de Scharff, los cuales se encuentran bajo de tres direcciones: en primer lugar está la dirección comercial, la cual está conformada por las áreas que tienen contacto directo

con el cliente; en segundo lugar está la dirección de experiencia y servicio, en la que se encuentran aquellas áreas que desarrollan y ejecutan los servicios; y en tercer lugar está la dirección de soporte corporativo, conformada por las áreas que brindan soporte interno a todo la organización (Scharff, 2019).

Respecto a los colaboradores que forman parte del grupo Scharff, estos se pueden asociar en tres grandes grupos: operativos, administrativos y ejecutivos. Cada uno de ellos tiene diversas características y en base a ello, la empresa desarrolla estrategias diferenciadas para su captura, desarrollo y motivación (Aprende LEC, 2018). A finales del 2018, como se observa en la figura 16, la empresa contó con 742 colaboradores, los cuales estaban compuestos de la siguiente manera: el 51,08% (379 trabajadores) es personal administrativo, el 44,47% (330 trabajadores) corresponde a los colaboradores de nivel operativo y, solo el 4,45% (33 trabajadores) hace referencia al personal ejecutivo (Scharff, 2019). De la misma forma, es importante exponer que los tres grupos están compuestos en más de un 50% por personas entre los 20 y 40 años (Scharff, 2019).

Figura 16: Scharff: Cantidad de colaboradores por nivel jerárquico, 2018 (Porcentaje)



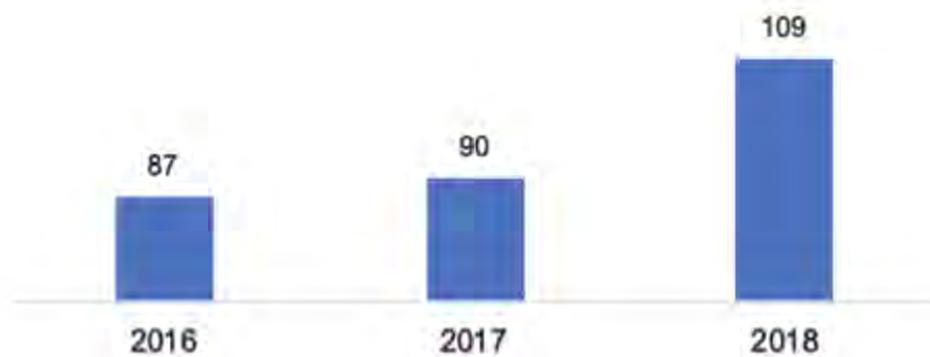
Adaptado de Scharff (2019).

Scharff apuesta por la cultura como elemento esencial, el cual se rige mediante cinco valores. El primer valor es “ponerse en los zapatos del otro”, con ello se busca fortalecer la empatía tanto con el cliente interno como externo (Aprende LEC, 2018). El segundo se centra en “aprender y enseñar”, pues se pretende que el conocimiento dentro de la organización sea capturado y democratizado, puesto que permite minimizar los riesgos en los que se incurre e incentiva a la búsqueda de soluciones de calidad (Aprende LEC, 2018).

El tercer valor se identifica en “ser excelente”, lo cual se refiere a que en una empresa como Scharff que brinda servicios, se tiene que otorgar mayor importancia a los detalles y debe marcar la diferencia (Aprende LEC, 2018). El cuarto valor consiste en “actuar con honestidad y transparencia”, es decir, llevar a cabo las actividades de manera íntegra y comunicarlos con todos los agentes correspondientes. Por último, está el valor de “ser un gran equipo”, el cual tiene el objetivo de que todos los miembros de la empresa se sientan parte del proyecto y que los intereses estén alineados.

Finalmente, respecto a la facturación del grupo, a partir del año 2016 en adelante se ha podido observar una clara tendencia positiva. El año 2018, como se muestra en la figura 17, Scharff cerró con un ingreso de 109 millones de soles, el cual responde a las mejoras en los servicios y proyectos que se han llevado a cabo. Para el 2019, se ha planteado una meta aún más retadora que bordea los 117 millones de soles (J. Ríos, comunicación personal, 2019). Es importante detallar que, si bien la mayor proporción de la facturación de la empresa como grupo corresponde a los ingresos por FedEx, la empresa está trabajando en construir una marca reconocida y en convertirse en el líder del sector logístico (J. Ríos, comunicación personal, 2019).

Figura 17: Ingresos anuales de la empresa Scharff, 2016 - 2018
(Millones de soles)



Adaptado de Scharff (2019).

En esta sección se ha expuesto acerca de la situación de la empresa, desde cómo empezó y los procesos por los que atravesó, siendo uno de los más importantes el cambio del líder. Esta transición dio como resultado un cambio en la estrategia organizacional, en donde se detalló los nuevos objetivos que se deben lograr y construyó una nueva propuesta de valor. Asimismo, se presenta como elemento esencial la cultura y los valores, puesto que es en base a ello que los colaboradores podrán alinearse a lo que busca lograr la empresa, pero sobre todo forjar lazos de confianza tanto con los clientes internos como externos.

En el siguiente capítulo se desarrollará la metodología de la presente investigación, con el fin de determinar la forma en que se abordará, recolectará y analizarán los datos a obtener por

parte de los colaboradores de la empresa Scharff. En esa misma línea se han escogido como actores principales a los colaboradores de nivel operario, puesto que es en base a sus motivaciones que la organización deberá desarrollar estrategias para retenerlos. También, se encuentran la líder del área de Talento y Cultura de la empresa, así como la analista de comunicación interna y clima laboral; ambas están directamente relacionadas con las actividades que lleva a cabo la organización en relación a la gestión de colaboradores y la satisfacción laboral. Por último, se encuentra el director de Experiencia y Servicio, el cual lidera todas las áreas operativas y que tienen contacto con los clientes externos e interno.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es la estructura procedimental que tiene como consecuencia un conjunto planificado de actividades cuyo principal propósito es investigar un tema específico relacionado a una materia (Kuznik, 2007). Por ello, el presente capítulo se enfocará en el marco metodológico del estudio y se dividirá en cinco apartados: el enfoque de la investigación, el alcance, el diseño de la investigación, las herramientas de recojo de información y, finalmente el procedimiento metodológico.

1. Enfoque de la investigación

En una investigación académica pueden existir tres tipos de enfoque, los cuales pueden ser mutuamente complementarias. En primer lugar, está el enfoque cuantitativo, cuya característica principal es el análisis estadístico de los datos recolectados a través de mediciones numéricas, y tienen por objetivo probar la hipótesis del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En segundo lugar, se encuentra el enfoque cualitativo, el cual se basa en el uso de información literaria, a través de un proceso de exploración y descripción iterativo con el propósito principal de definir o afinar las preguntas de investigación y conocer más del problema de estudio. Este enfoque permite desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos (Hernández et al., 2010).

En la presente investigación se optará por utilizar un enfoque mixto, es decir se tendrá en consideración tanto el método cuantitativo como cualitativo, con el objetivo principal de tener una visión más completa del problema de la investigación. Por un lado, el enfoque cualitativo, brindará las pautas suficientes para poder entender de manera más amplia los dos ejes principales bajo los cuales se desarrolla el caso de estudio -clima organizacional y retención de colaboradores-. Por otro lado, el enfoque cuantitativo permitirá corroborar de manera objetiva la hipótesis de investigación, lo cual concederá el marco adecuado para la realización de un análisis riguroso del tema de estudio. Se considera fundamental contar con este tipo de método, pues la finalidad es analizar a profundidad el problema presentado por la empresa Scharff, a través de información literaria y validación cuantitativa.

Siguiendo en esa línea, se considera pertinente exponer las características y componentes de un estudio de caso, dado que la unidad de análisis de esta investigación es la empresa Scharff. En ese sentido, según Yin (1994 citado en Jiménez y Comet 2016) el estudio de caso es una investigación empírica en la cual se presentan múltiples fuentes de evidencias, las cuales convergen en una triangulación. Asimismo, este se soporta en la utilización de proposiciones teóricas que guían la recolección y análisis de datos. Además, Yin (1994 citado en Jiménez y

Comet 2016) plantea la existencia de cuatro tipos de casos, de los cuales el presente estudio se enfoca en el primero de ellos, denominado “caso simple”, puesto que la investigación se realiza con una sola unidad de análisis. Esto se refuerza con el hecho de que este tipo de caso permite confirmar la veracidad de las proposiciones teóricas planteadas (Yin, sf.). Para comprender mejor el marco metodológico, en el siguiente apartado se conocerá cuál es el alcance de la investigación.

2. Alcance de la investigación

Según Hernández et al. (2010), el alcance del estudio depende de la estrategia de la investigación a desarrollar. Las etapas, el diseño y los procesos son diferentes en los estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. El alcance del presente estudio de caso es correlacional, debido a que el objetivo principal es identificar la relación que existe entre el clima organizacional y la retención de colaboradores de nivel operario de la empresa Scharff. En primera instancia se evaluará cada una de las variables, para luego analizar y establecer vinculaciones entre ellas.

Como se mencionó anteriormente, la situación problemática de la organización en estudio gira en torno a la alta tasa de rotación de colaboradores de nivel operativo. En base a la revisión teórica, se desarrollaron tres conceptos que están relacionados con el problema de estudio, estos son: clima organizacional, retención de colaboradores y satisfacción laboral. Con ello, se pretende validar la relación entre las dos primeras variables, dado que se plantea que la retención laboral se encuentra en función del clima organizacional.

$$RL = f(CO)$$

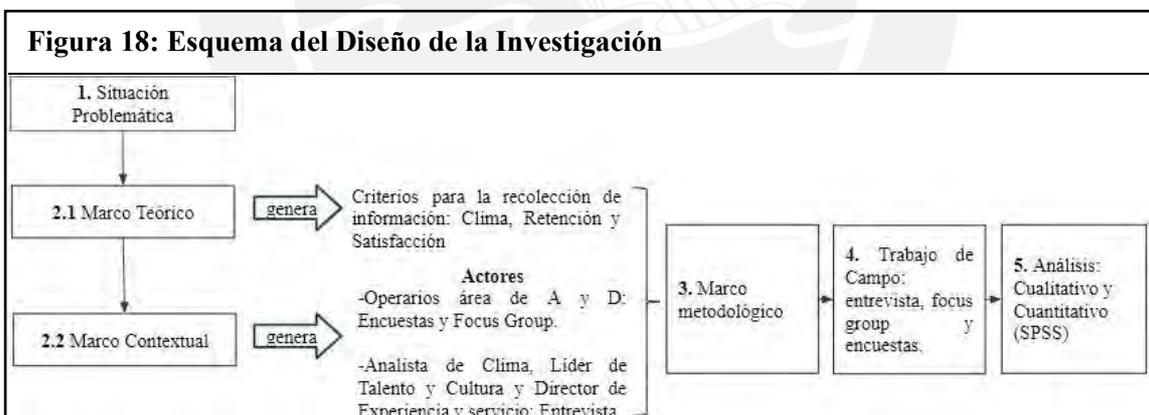
Cabe precisar que la satisfacción laboral se emplea únicamente como concepto referente al clima organizacional porque permite vincular las variables expuestas anteriormente, de tal manera que se logre cumplir con el objetivo principal de esta investigación. En el siguiente apartado se describe a mayor profundidad las herramientas utilizadas así como el diseño de la investigación.

3. Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación es necesario que se establezca el diseño mediante el cual se podrá ejecutar y, finalmente, cumplir con los objetivos planteados. Según la figura 18, la primera etapa hace énfasis en el planteamiento del problema, es decir, la situación problemática en la que se encuentra Scharff, la empresa de estudio. A través de las tres entrevistas con distintos

líderes de las diferentes áreas y exploración personal se pudo identificar que el problema que más aqueja a la organización era la alta rotación voluntaria por parte del personal operativo.

Posteriormente, en la segunda etapa, se determinó cuáles eran los ejes principales que estructuran la investigación. Se tomó en consideración el clima organizacional y la retención laboral, debido a que componen el objetivo general de este estudio: analizar el clima organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en la empresa Scharff. Es importante mencionar que, gracias a esta segunda etapa, se pudo generar criterios para la recolección de información y también permitió realizar la selección de los actores más importantes a tener en consideración en la investigación (Ver Anexo B). A partir de ello, se presenta la etapa tres, la cual se enfoca en el análisis del marco metodológico. Finalmente, la cuarta y quinta etapa consiste en el trabajo de campo y análisis de la información recolectada por parte de los distintos actores que interceden en nuestro estudio. Como se verá en los siguientes capítulos, el trabajo de campo permitió realizar el análisis cualitativo de los resultados obtenidos, mas no se concretó un análisis cuantitativo que muestre la relación entre las variables de estudio. Esto se sustenta en el hecho de que, una vez realizado el análisis cualitativo, se observó que la organización no cuenta con una política de clima organizacional ni de retención laboral, por lo que no corresponde realizar un análisis de correlación. En la siguiente figura se muestra un esquema que resume las cinco etapas detalladas líneas anteriores.



4. Herramientas de recolección de información

En la presente investigación se emplearán diferentes herramientas de recolección de datos a nivel cuantitativo y cualitativo, lo cual dependerá tanto de la variable a desarrollar como de los actores que están relacionados con dicho factor. Primero se pasarán a detallar las dos herramientas cualitativas que se utilizarán en esta investigación, para posteriormente explicar la herramienta cuantitativa.

4.1 Herramienta cualitativa: Entrevista

Las entrevistas a profundidad permiten recolectar información respecto a las prácticas que desarrolla la organización en torno al clima organizacional y la retención de colaboradores. Es decir, permite obtener información detallada desde el punto de vista de la organización y sobre las acciones que se llevan a cabo para desarrollar un clima laboral positivo y gestionar de manera eficiente la retención de colaboradores.

4.1.1 Diseño de la entrevista

En primer lugar, se tuvo en consideración a la analista de clima laboral y comunicación interna, quien se encarga de desarrollar actividades de integración dentro de la organización; a la líder del área de talento y cultura, la cual diseña las estrategias de gestión de talento humano; y, por último el director de experiencia y servicio, el cual lidera tanto las áreas operativas de toda la organización, así como aquellas de soporte corporativo.

En el caso del perfil de la analista de clima laboral y comunicación interna, este tipo de colaborador requiere de estudios universitarios y de experiencia previa, puesto que desarrolla diversas actividades de integración en toda la organización. Forma parte del equipo de talento y cultura y trabaja de la mano con el líder del área. Además, lleva a cabo entrevistas y *focus group* entre todos los colaboradores para así obtener información directa acerca de lo que los trabajadores desean que la empresa les brinde y lo que más valoran de la misma. Su interés se diferencia en cierta medida con la de los operarios, en la medida que busca crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa. Este puesto forma parte del grupo de colaboradores administrativos, los cuales representaron al cierre del 2018, el 51,08% del total de empleados.

Respecto al líder del área de talento y cultura, este cuenta con un perfil estratégico, dado que diseña diversas estrategias para gestionar el recurso humano de toda la organización. Esta persona trabaja directamente con el director de experiencia y servicio, así como con el gerente general y presidente ejecutivo. El interés de este tipo colaborador no gira en torno a ocupar un puesto más alto, dado que ocupa el cargo principal del área, sino que desea desarrollar su perfil profesional en base a su experiencia previa.

Por último, el director de experiencia y servicio, forma parte del grupo de ejecutivos de la organización, el cual representa solo el 4,45% de todos los colaboradores. Esta persona también ocupa un puesto estratégico, dado que lidera todas las áreas operativas y de soporte corporativo de la empresa. Los conocimientos con los que debe contar no se centran en un solo ámbito, puesto que es necesario que conozca todas las actividades que desarrolla la organización.

Finalmente, es importante recalcar que estos actores se eligieron en base a su relevancia y cercanía con la situación problemática.

Cabe precisar que independientemente de las tres entrevistas realizadas, las cuales se llevaron a cabo en la sede de Miraflores, espacio donde laboran los actores seleccionados, se realizó en primera instancia una entrevista piloto con la analista de clima laboral y comunicación. Ello con el propósito de validar la guía de preguntas planteada, de tal manera que se logre responder a los objetivos de la investigación. En ese sentido, a partir de esta prueba se realizaron ajustes a la guía desarrollada, pues se observó que algunas de las preguntas necesitaban ser explicadas para que el entrevistado las entendiera, y de otras se obtenían las mismas respuestas.

4.1.2 Estructura de la entrevista

Es importante mencionar que se seleccionaron preguntas específicas para cada tipo de actor, según las macrovariables (Ver Anexo A) definidas a partir del problema de investigación. Con el objetivo de poder obtener la información necesaria según el tipo de persona, las preguntas se pueden clasificar como exclusivas para un solo actor o para más de uno de ellos.

En relación a la macrovariable de clima organizacional, la primera pregunta que se plantea es la siguiente: ¿Qué opina acerca de la interacción que existe entre los empleados de las áreas operativas de distribución y almacén?, el cual está dirigida al director de experiencia y servicio. Otras dos preguntas que se plantean, están dirigidas exclusivamente a los integrantes del área de talento y cultura: ¿Qué aspectos caracterizan al clima organizacional de la empresa? y ¿Cómo considera que el clima organizacional genera satisfacción en los colaboradores?. Por último, también se han planteado cuatro preguntas que comparten estos últimos tres actores, los cuales son: ¿Considera que las políticas y procedimientos de la empresa están acorde a las expectativas de los empleados?; ¿Cuál es el nivel de unión y compañerismo entre los trabajadores?; ¿Cuál es el grado de supervisión cotidiana que existe para los operarios? y; ¿Cuál considera que es el nivel de reconocimiento que existe en la empresa cuando se realizan buenas acciones?

Respecto a la macrovariable de retención laboral, las preguntas que se plantearon a los integrantes del área de talento y cultura son: ¿De qué formas se presenta la rotación laboral en la empresa?; ¿Qué consecuencias genera la rotación laboral en la empresa?; ¿De qué forma considera usted que las empresas pueden retener a sus colaboradores? y ¿Qué acciones realiza la empresa para retener a sus colaboradores?. Estas tres últimas preguntas, se encuentran dirigidas también al director de experiencia y servicio de la empresa. En el caso de la variable satisfacción laboral, se han propuesto dos preguntas que van dirigidas a las integrantes de talento y cultura y,

al director de experiencia y servicio. Estas son: ¿Considera que el clima organizacional genera satisfacción en los colaboradores? ¿Cómo? y ¿Cómo la satisfacción laboral influye en la permanencia de los colaboradores?.

4.2 Herramienta cualitativa: *Focus Group*

Se considera fundamental la utilización de *focus group* como herramienta de recolección de información, pues se podrá analizar de manera más próxima temas relevantes y específicos de la investigación, como lo son los factores motivacionales que facilitan la permanencia de colaboradores operativos en la empresa, percepción de políticas y procedimientos, y su satisfacción laboral en cuanto al entorno laboral (compañerismo, relación con el jefe, entre otros).

4.2.1 Diseño del *focus group*

Con el objetivo de poder explorar cuál es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y poder obtener el marco necesario para las preguntas de las encuestas se consideró la siguiente estructura al personal operativo de las áreas de distribución y almacén. En el caso de los operarios, estos tienen un perfil menos académico, puesto que no requieren contar con estudios universitarios o técnicos. Las edades que presentan estas personas son diversas: a finales del año 2018, la empresa contaba con 330 operarios, de los cuales el 1,2% son menores de 20 años, el 51,8% tiene entre 20 y 30 años, el 26,1% se encuentra entre los 31 y 40 años y, un 20,9% cuenta con más de 40 años. A su vez, el trabajo que realizan este tipo de trabajadores es mucho más manual en comparación con los colaboradores administrativos, puesto que tienen que levantar carga pesada, manejar largas horas, acomodar y entregar diversos tipos de mercadería, entre otros. Se considera que los intereses de estos colaboradores están relacionados principalmente a la supervivencia, es decir, al no contar con una base de estudios que les permitan alcanzar otras posiciones laborales, lo que buscan es encontrar una organización que les permita ayudar y sustentar a sus respectivas familias.

Para poder obtener información relacionada a los motivadores o factores que influyen en su permanencia en la empresa se consideró la realización de dos *focus group* de 10 participantes cada uno. El *focus group* que se desarrolló primero fue la del área de distribución, en el cual se contó con la asistencia de 14 colaboradores operativos (4 personas más de lo planificado en un inicio); todos de género masculino y de edades entre 20 y 45 años. Por otro lado, en el caso del *focus group* del área de almacén, se presentaron 10 colaboradores operativos, los cuales de igual forma eran en un 100% de género masculino y sus edades bordeaban entre los 25 y 35 años respectivamente. En ambos casos, no se contó con presencia de personal femenino, puesto que no contaban con disponibilidad para asistir.

Asimismo, ambos *focus group* se realizaron en la sede de Callao, puesto que es la base de las operaciones de la empresa y tuvo una duración aproximada de 30 minutos cada uno. En primera instancia, a ambos grupos se les explicó el objetivo de dicho *focus group* y que la información brindada a las estudiantes era totalmente confidencial, de uso académico y que estaban en toda la libertad de responder o no las preguntas planteadas. Es relevante precisar, que los *focus group* se llevaron a cabo poco tiempo después (entre una y dos semanas) de sucesos que aquejaron a los colaboradores de las dos áreas operativas. De igual forma, la organización estuvo dispuesta a que se realizara la actividad, pero recalcan que los resultados podrían estar influenciados por dichos acontecimientos.

4.2.2 Estructura del *focus group*

Es importante mencionar que se seleccionaron preguntas específicas para este tipo de actor, según las macro variables (Ver Anexo A) definidas a partir del problema de investigación. La estructura del *focus group* fue dividida en cuatro segmentos: características sociodemográficas, clima organizacional, retención laboral y áreas de mejora en cuanto a las estrategias de retención.

Las preguntas que conformaron el primer segmento fue: ¿Cuántos años tienes?; ¿En qué distrito vives?; ¿Tienes hijos?, ¿Cuántos?; ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?; ¿Qué cargo ocupas?. Estas preguntas se plantearon de tal manera de generar una relación de confianza y de conocer el perfil de los colaboradores que estaban presentes. Esto permitió más adelante entender sus motivadores y factores por los cuales trabajan y permanecen en la organización.

El segundo segmento las preguntas que se plantearon fueron las siguientes: ¿Considera que obtiene un mejor resultado en su trabajo si se siente cómodo en su ambiente laboral?; ¿Se siente respaldado en la realización de sus tareas laborales en el puesto de trabajo?, las cuales tienen como objetivo propiciar el marco adecuado para introducir el tema de tipos de clima organizacional. Ahora bien, las preguntas: Cuando se obtuvo un buen o mal resultado en su área ¿Obtuvo alguna recompensa y/o sanción?; ¿Cómo es su forma de trabajo en la empresa?, ¿Individual o en equipo?; ¿Cómo considera que es su relación con su jefe directo y el líder del área?, están relacionadas de tal manera que buscan caracterizar el tipo de clima que se genera en la organización, según Likert (1987 citado en Macario 2018).

En la misma línea, se consideró las siguientes preguntas para explorar el nivel de retención laboral de los empleados: ¿Qué factores personales lo motiva a permanecer en la empresa?; ¿Qué aspectos de la empresa influyen en su permanencia?; y ¿Qué opina acerca de las

dinámicas o beneficios que le ofrece la empresa?. Finalmente, la última pregunta, estuvo orientada a conocer las áreas de mejora en las estrategias de retención de colaboradores de nivel operativo en Scharff: Si pudieras cambiar o mejorar algo acerca de los procedimientos y políticas de la empresa, ¿Qué mejorarías?.

4.3 Herramienta cuantitativa: Encuesta

Según Hernández y Baptista (2011) la encuesta es una herramienta cuantitativa que está conformada por un conjunto de preguntas respecto a una o más variables. En el caso de la presente investigación, se toma en consideración a las variables clima organizacional, retención laboral y satisfacción laboral, de tal manera que se pueda conocer la relación existente entre ellas.

4.3.1 Diseño de la encuesta

Para la aplicación de la encuesta se estimó una muestra probabilística, es decir, se realizó una selección aleatoria de la población requerida. En ese sentido, se seleccionó a operarios técnicos del área de almacenamiento y distribución, tanto del género masculino como femenino, entre las edades de 20 y 45 años, pues estos cuentan con las características necesarias para poder cumplir con los objetivos de la investigación. En la presente investigación se decidió utilizar un nivel de confianza del 95%, la cual se considera una confiabilidad notable de resultados; un margen de error del 10%; y una probabilidad de éxito y fracaso del 50%. Como resultado se obtuvo 45 encuestas, las cuales se asignaron de la siguiente manera: 23 para el área de distribución y 22 para el área de almacén.

Las encuestas se llevaron a cabo de igual manera en la sede de Callao, puesto que los actores a quienes estaba dirigido esta herramienta eran los operarios. Para este caso en particular, las encuestas se realizaron 3 semanas después de los *focus group*, debido a la poca disponibilidad del personal (las operaciones limitaban su tiempo libre). En relación al área de distribución, se llegó a ejecutar 25 encuestas (dos más de lo previsto inicialmente); sin embargo, en el área de almacén solo se realizaron 9 encuestas (de las 22 planteadas). En este punto es importante exponer que luego de los *focus group*, la empresa llevó a cabo una reunión con todo el personal del área de distribución, incluyendo al nuevo líder del área, en el cual se tocaron los temas que aquejaban a los colaboradores y las acciones posteriores a desarrollar. Por contraparte, en el área de almacén sucedieron una serie de acontecimientos coyunturales de gravedad que imposibilitaron el desarrollo de las encuestas; se hicieron varios intentos para llevarlo a cabo, pero la mayoría de colaboradores no tuvieron la disposición para responderlas. En ese sentido, y como se verá en el siguiente capítulo, las encuestas del área de almacén serán excluidas del desarrollo de la investigación.

4.3.2 Estructura de la encuesta

Con el objetivo de poder recolectar información valiosa por parte de los operarios del área de almacén y distribución, la encuesta se estructuró en cuatro divisiones (similares a la del *focus group*): información general, clima laboral, retención laboral y satisfacción del empleado. Como se puede observar en el anexo C, el primer segmento recopiló información importante para el análisis de datos como lo es el género, rango de edad, nivel de educación y miembros que conforman la familia, entre otros. Para poder analizar el clima laboral de Scharff, se realizaron las siguientes preguntas ¿Cuál es el grado de supervisión cotidiana que existe para los operarios?; ¿Alguna vez ha sido reconocido o sancionado por su jefe directo y/o empresa cuando ha realizado una buena acción o desempeño en su trabajo?; ¿Cuál es el nivel de unión que tiene con sus compañeros de trabajo?; Cuando ingresó a la empresa: ¿Le resultó fácil y rápido adecuarse a su equipo de trabajo?, ¿Por qué?, entre otras.

Por otro lado, para poder comprender de manera detallada la relación existente entre el clima y las estrategias de retención laboral que propone la empresa para los empleados, se le preguntó a los operarios, ¿Cuáles son los aspectos de la empresa que valoran más?, entre las alternativas se encontraban variables como las actividades que realiza la empresa, la relación con sus compañeros y jefe, los beneficios corporativos, el salario y otros. A su vez, también se realizaron preguntas para conocer cuáles son las motivaciones para permanecer y retirarse de manera voluntaria de la empresa. Finalmente, con el propósito de conocer si los colaboradores de nivel operativo se sienten satisfechos con su puesto de trabajo, se plantearon las siguientes preguntas: ¿Se siente satisfecho trabajando en la empresa?, si la respuesta es no ¿Por qué no?, ¿Cómo es la relación que tiene con su jefe directo? y; Si tuviera la oportunidad de cambiar algún aspecto de la empresa, ¿Cuál sería?.

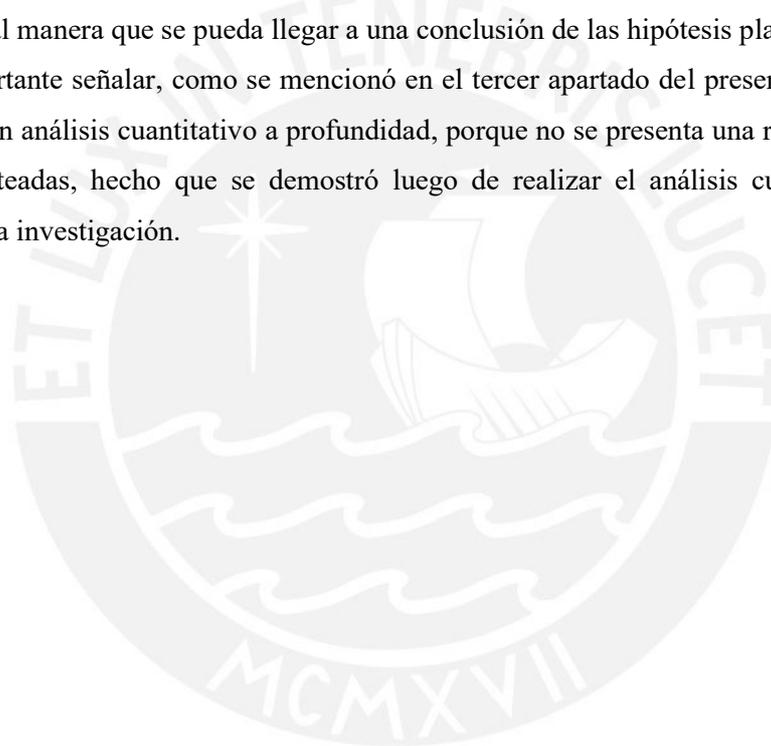
5. Herramientas de análisis

En este apartado del capítulo se presentarán las herramientas de análisis que permitirán el desarrollo de la investigación. Como se ha mencionado con anterioridad, el enfoque del caso de estudio es mixto y su alcance es correlacional, pues busca reconocer la relación entre las variables clima organizacional y retención laboral.

Para el desarrollo de este proceso, se utilizó un gestor de contenidos denominado WebQDA, el cual permitió organizar los hallazgos según macrovariables. Por ejemplo, la macrovariable “clima organizacional”, se dividió en “políticas y procedimientos”, “unión y compañerismo”, “supervisión cotidiana”, “reconocimiento y sanciones” y “relación con el jefe”. Mientras que “retención laboral” estuvo compuesta de microvariables como “rotación laboral” y

“estrategias de retención de Scharff.”. Es importante mencionar que esta última se descompuso en otra denominada “áreas de mejora en la retención de Scharff”. Finalmente, la variable “satisfacción laboral” no obtuvo ninguna subdivisión, pues es considerada como un referente del clima organizacional. Como se podrá notar esta herramienta brindó el marco adecuado para poder iniciar con el análisis cuantitativo.

Como es bien sabido, los datos recolectados a través de las encuestas debe ser procesada y posteriormente analizada con el fin de poder discernir si existe una relación entre las variables “clima organizacional” y “retención laboral”, siendo esta última dependiente de la primera, según nuestra hipótesis principal. Para ello, se hizo uso de la estadística descriptiva a través de la herramienta Excel, gracias a la cual se pudo realizar un análisis ponderado de la información recabada, de tal manera que se pueda llegar a una conclusión de las hipótesis planteadas. En este punto es importante señalar, como se mencionó en el tercer apartado del presente capítulo, que no se realizó un análisis cuantitativo a profundidad, porque no se presenta una relación entre las variables planteadas, hecho que se demostró luego de realizar el análisis cualitativo de los resultados de la investigación.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

Este apartado tiene como finalidad exponer los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado. Como se podrá observar en el anexo A, las herramientas de recolección de información seleccionadas fueron tres: entrevistas, *focus groups* y encuestas, para plantear posteriormente estrategias de mejora o recomendaciones a la situación de la organización en cuanto a la retención de colaboradores de nivel operativo (Ver Anexo B). Este capítulo se encuentra estructurado en base a cuatro de los hallazgos más importantes: políticas y procedimientos de la empresa; estrategias de permanencia; unión y compañerismo entre pares; y reconocimiento, recompensas y sanciones.

1. Análisis de las entrevistas

Para el desarrollo de la presente investigación se llevaron a cabo tres entrevistas, las cuales fueron realizadas en la sede de Miraflores de la organización. Los actores que formaron parte de dicho proceso fueron: Sr. José Ríos, director de Experiencia y Servicios; Srta. Daniella Olivares, líder de Talento y Cultura; y Srta. Anna Brugo, analista de Comunicación Interna y Clima Laboral.

Como se observa en la tabla 7, en relación a la primera categoría de los hallazgos, políticas y procedimientos de la empresa, el director de E&S manifestó que la empresa desde que empezó su transformación digital y cultural, se ha encaminado en desarrollar una cultura y liderazgo horizontal en todo nivel. Sin embargo, reconoce que todavía hay un alto nivel de jerarquización, principalmente en las áreas operativas (entrevista personal, 15 de octubre, 2019). Dicha situación fue calificada como negativo, puesto que se considera que la organización debe seguir mejorando en ese punto.

Lo mencionado por el director es compartido por los otros dos actores que forman parte del área de Talento y Cultura, quienes explicaron que esa verticalidad se debía principalmente al perfil del público que forma parte de dichas áreas y a las actividades que realiza. La líder de dicha área expuso que con el objetivo de desarrollar una cultura horizontal, la organización decidió dividir a todo su público interno en tres segmentos: ejecutivo, administrativo y operativo, lo cual a su vez le permitiría entender lo que realmente valora cada uno de los colaboradores y así podrían desarrollar un plan de retención efectivo (entrevista personal, 31 de octubre, 2019).

La analista de comunicación y clima concuerda con lo manifestado por su líder de área, y adiciona que dentro de los planes de acción que se lleva a cabo para cada público están las capacitaciones en temas laborales y de interés personal, y beneficios diferenciados. También,

manifestó que se revisa y actualiza constantemente las políticas de la empresa, las dan a conocer a todo nivel y controlan que las acciones planteadas se estén realizando (entrevista personal, 17 de octubre, 2019).

En cuanto a la categoría estrategias de permanencia, el director de E&S expuso que la organización busca fomentar un ambiente donde los operarios, de manera activa, puedan encontrar y proponer oportunidades de mejora (entrevista personal, 15 de octubre, 2019). Dicha afirmación, concuerda con lo manifestado por la analista de comunicación y clima, quien menciona que los operarios, en base a los resultados de las encuestas de clima trimestrales que realiza la organización, consideran que el clima de la empresa es agradable porque tienen la libertad de dar su opinión (entrevista personal, 17 de octubre, 2019).

En la misma línea, la líder de talento y cultura manifestó que la forma de motivación de los operarios es de corto plazo, es decir, valoran aquellas acciones que les generen beneficios de manera inmediata. Esta situación es considerada como negativa, puesto que los resultados de las estrategias planteadas por la empresa se observan por lo general en un mediano o largo plazo, lo cual genera que los operarios no se sientan motivados para permanecer en la empresa y realizar sus actividades diarias. Para la entrevistada, los factores que motivan a los operarios a permanecer en la organización son: el reconocimiento, la remuneración salarial, los beneficios no económicos, las capacitaciones y el desarrollo laboral, y el liderazgo y el sentimiento de pertenencia (entrevista personal, 31 de octubre, 2019).

Asimismo, la analista incluye en la lista de estrategias de permanencia el ser escuchados por sus líderes, y las herramientas de trabajo adecuadas (entrevista personal, 17 de octubre, 2019). Esto último también es compartido por el director de E&S, quien considera la seguridad y salud ocupacional, y la línea de carrera como factores motivacionales de permanencia en la organización (entrevista personal, 15 de octubre, 2019).

Respecto a la tercera categoría, unión y compañerismo entre pares, los tres entrevistados coinciden en que entre los operarios hay un alto y fuerte nivel de unión y compañerismo, el cual se evidencia en el apoyo constante que se brindan a la hora de desarrollar sus actividades laborales. Asimismo, indican que los operarios en muchas ocasiones se reúnen fuera del espacio laboral para realizar actividades deportivas. También, en el caso de los operarios de distribución, comparten información de las rutas y de las vías menos complicadas.

Por último, en cuanto a la categoría reconocimiento, recompensas y sanciones, los integrantes del área de talento y cultura concuerdan en que la empresa realiza de manera mensual reconocimientos a los colaboradores operativos que hayan tenido el mejor desempeño laboral. En esta dinámica son los propios operarios quienes eligen al trabajador del mes (entrevista personal,

2019). Asimismo, la líder del área manifestó que, de manera trimestral, se brinda a los colaboradores premios de índole no económica en forma de reconocimiento. Por su parte, la Srta Brugo expuso que se ha creado otro ritual de nombre “Yo te estimo”, en el cual de forma semanal todos los colaboradores pueden reconocer a sus compañeros.

En esa misma línea, el director de E&S, manifestó que en las áreas operativas de la empresa, no existe un sistema formal de reconocimiento. Dicha afirmación es compartida por la analista de comunicación y clima, quien reconoce que las actividades de reconocimiento mensual no se cumplen en todas las áreas operativas, pero que la empresa está trabajando en construir un plan de reconocimiento que los incluya (entrevista personal, 17 de octubre, 2019).

Otros hallazgos que se salieron a relucir en dicho trabajo de campo fueron: la rotación laboral, en el cual los tres actores coincidieron en que la mayor consecuencia de dicha situación es la pérdida de *know how*, seguida por los costos de reclutamiento, horas extras, resultados operativos negativos y agotamiento laboral. Un segundo punto es el nivel de supervisión, de igual manera, los entrevistados afirman que debido al rubro de la empresa y a las operaciones que realiza, es necesario que haya una supervisión cotidiana constante (principalmente en las áreas operativas), el cual implique reuniones diarias y/o semanales con todos los colaboradores del área, para de esa forma llevar un mayor control y evitar situaciones de robo. Un último punto mencionado por los tres actores fue la situación actual de FedEx en cuanto a sus políticas de retención y recompensas; concuerdan que dicha empresa sí cuenta con un plan formal de reconocimiento al colaborador (tanto administrativo como operativo).

Tabla 7: Hallazgos de las entrevistas

Evidencia	Hallazgos	Valoración
Director de E&S	Los operarios pueden proponer oportunidades de mejora de las actividades que realiza diariamente.	P
	Entre los factores que motivan a los operarios a permanecer en la empresa se encuentran: seguridad y salud ocupacional, línea de carrera, remuneración salarial, clima organizacional.	P
	En las áreas operativas de la empresa no existe un sistema formal de reconocimiento.	N
	Existe un alto nivel de control y supervisión en las áreas operativas, en los cuales se emplean herramientas tecnológicas como cámaras y smartphones.	P
	FedEx es la única área operativa que sí cuenta con un plan de reconocimiento formal y constituido.	N

Tabla 7: Hallazgos de las entrevistas (continuación)

Evidencia	Hallazgos	Valoración
Líder de Talento y Cultura	La empresa revisa y actualiza constantemente sus políticas; las cuales da a conocer a todas las áreas para que estén alineadas a su estrategia general.	P
	El área de talento y cultura tiene grupos de comunicación con los operarios para conocer y asegurarse que las acciones planteadas se estén realizando.	P
	La motivación del personal operario es de corto plazo. Entre los factores que los motivan a permanecer en la empresa están: reconocimiento, remuneración salarial, beneficios no remunerativos, capacitaciones y desarrollo laboral, liderazgo y sentimiento de pertenencia.	N
	Existe un nivel de compañerismo alto entre los operarios, puesto que se apoyan mucho mutuamente.	P
	De manera mensual se realizan reconocimientos al colaborador con el mejor desempeño ("Trabajador del mes"). Asimismo, trimestralmente se entregan premios de reconocimiento.	P
	La salida de un colaborador de la empresa genera las siguientes consecuencias: pérdida de know how, costos de reclutamiento, puestos vacíos, horas extras y agotamiento laboral.	N
	En las áreas operativas hay supervisión cotidiana constante; se realizan reuniones diarias y semanales. La supervisión y el control son necesarios por el propio giro del negocio, para evitar casos de robos.	P
	FedEx tiene un plan de reconocimiento al colaborador consolidado; incluye remuneraciones económicas como factor de motivación para disminuir las incidencias operativas.	P
Analista de Comunicación y Clima	La empresa ha dividido su público interno en 3 segmentos para poder desarrollar estrategias y planes de acción para cada uno de ellos, entre los cuales se encuentra: capacitaciones constantes sobre temas laboral y de interés personal, y beneficios diferenciados.	P
	Los operarios consideran que el clima organizacional de la empresa es agradable porque tienen la libertad de decir su opinión.	P
	Los factores que motivan a los colaboradores operarios a permanecer en la empresa son: beneficios no remunerativos, herramientas de trabajo adecuadas, reconocimiento, ser escuchados y que sus líderes se preocupen por ellos.	P

Tabla 7: Hallazgos de las entrevistas (continuación)

Evidencia	Hallazgos	Valoración
Analista de Comunicación y Clima	El nivel de compañerismo entre los operarios es alto, se apoyan mutuamente y aprenden juntos.	P
	La empresa lleva a cabo reconocimientos de manera mensual, donde los colaboradores eligen al "Trabajador del mes"; sin embargo, en algunas áreas operativas no se cumple.	N
	Se ha creado el ritual "Yo te estimo", el cual se realiza semanalmente y donde todos los colaboradores pueden reconocer a sus compañeros.	P
	La comunicación entre operarios y jefes directos es constante, lo cual se puede considerar agobiante.	P
	FedEx tiene constituido su plan de reconocimientos. Se reconoce y premia al personal operativo y administrativo cada trimestre.	P

Fuente: Entrevistas personales (2019)

2. Análisis de los *focus group*

Para este estudio, se llevaron a cabo dos *focus group* con las áreas de distribución y almacén, en la sede de Callao de la organización. Los integrantes de dichas dinámicas fueron en un 100% operarios (dado que es el público objetivo de este estudio). Como se observa en la tabla 8, en relación a los hallazgos de la categoría políticas y procedimientos de la empresa, los operarios del área de distribución manifestaron que la organización no cuenta con una política de comunicación clara, tanto para informar sobre las dinámicas, eventos o capacitaciones que va a realizar, como de los beneficios corporativos que ofrece. Aún cuando ocurre una situación crítica, en la cual se ven involucrados y perjudicados los operarios, manifiestan que ni sus líderes ni la empresa les brinda información concisa de las soluciones y/o sanciones que se van a llevar a cabo.

Por su parte, los operarios del área de almacén, de igual manera indicaron que no tienen información de las dinámicas que realiza la organización y, aún si supieran, no podrían participar porque en el horario en el que se lleva a cabo, ellos se encuentran laborando y no se les permitiría dejar sus labores. Lo cual difiere a lo expuesto por las entrevistadas del área de talento y cultura, quienes señalaron de la existencia de diversas dinámicas que son comunicadas abiertamente a los operarios mediante canales de comunicación establecidos.

Por otro lado, es importante mencionar que el área de almacén en muchas ocasiones se ha visto envuelto en casos de robo. En esa misma línea, los operarios exponen que la organización no cuenta con una política de acción frente a dicho tipo de situaciones, pues cuando ello sucede,

tienden a realizar despidos inmediatos sin previa investigación y, además suelen realizar acusaciones a personas que no están involucradas.

En cuanto a la categoría que involucra las estrategias de permanencia de Scharff, los operarios de distribución y almacén consideran que no existe un ambiente que fomente la importancia a las labores que ellos desempeñan, por lo que no se sienten valorados. Asimismo, afirman nunca sentirse escuchados por sus jefes directos, a pesar de que existan espacios formales y previamente establecidos donde estos pueden brindar sus opiniones y puntos de mejora con respecto a la ejecución de las operaciones.

Este último punto está vinculado a la relación que los operarios tienen con sus jefes directos. Estos señalan que no los ayudan cuando se les presenta un problema y, a su vez, no se muestran interesados en lo que sucede en el área. En general, todo lo manifestado por los operarios tiene una valoración negativa, puesto que manifiestan tener barreras para comunicarse y desarrollarse en la empresa.

Adicional a ello, los operarios de almacén agregan que no reciben apoyo de colaboradores de otras áreas como el de bienestar social. Ambos grupos indican que la empresa tiene preferencia por el personal administrativo sobre el operativo, pues les brindan beneficios y/o facilidades que ellos no tienen. En esa misma línea, los operarios señalaron que entre los factores que les motiva a permanecer en una organización está el reconocimiento verbal, los beneficios no económicos, y el apoyo y respaldo por parte de sus jefes directos. Como se puede notar, son factores no disfrutados en la actualidad; sin embargo, permanecen en la organización porque son responsables de sus familias.

En relación a la categoría unión y compañerismo entre pares, los operarios de ambas áreas concuerdan en que llevan una buena relación con sus compañeros, ya que se apoyan, enseñan y alientan mutuamente en el desarrollo de sus labores. Ellos consideran que este factor es importante, pues pasan mucho tiempo juntos y han desarrollado relaciones de confianza. Esta declaración confirma lo manifestado por los entrevistados previamente, quienes también consideran que hay un alto nivel de compañerismo entre los operarios.

En cuanto a la categoría reconocimiento, recompensas y sanciones, los operarios de ambas áreas concuerdan que nunca han recibido ningún tipo de recompensa o reconocimiento por sus jefes directos o la empresa cuando han realizado un buen desempeño en sus labores. Por el contrario, indican que cuando cometen algún error, son duramente sancionados, sea con suspensiones, descuentos, memorándums, amenazas, hostigamientos, entre otros. Es así que en ocasiones, sus jefes directos los amenazan con no renovarles sus contratos o no darles sus bonos. Asimismo, los operarios (principalmente de distribución) consideran que el reconocimiento debe

nacer de los líderes, pero en muchos estos no están presentes en el día a día por lo que no conocen del trabajo de cada uno. Esta situación se opone totalmente a lo mencionado por los entrevistados anteriormente, quienes afirmaron que la empresa otorga reconocimiento mensual a los colaboradores con el mejor desempeño y les brinda recompensas de manera trimestral.

Por último, es importante mencionar que luego de haber realizado dichas sesiones, se tuvo una comunicación con los miembros del área de talento y cultura (líder del área y analista de clima) a quienes se les expuso los problemas que estaban sucediendo en las áreas de almacén y distribución. Ello desencadenó en dos acciones que tomó la organización para mejorar el clima que estaban percibiendo sus colaboradores. La primera se centró en el área de distribución; mediante una reunión con todos sus integrantes y líder del mismo, se expuso la incomodidad que se tenía con la dinámica de trabajo. A consecuencia de ello, se aclararon dudas y se expusieron los beneficios y canales de comunicación a los que pueden acceder. Por otro lado, la segunda acción consistió en una reunión entre la líder de talento y cultura y su equipo, incluyendo al responsable de bienestar social, para propiciar la apertura de la comunicación con el personal operativo.

Tabla 8: Hallazgos de los focus group

Evidencia	Hallazgos	Valoración
Distribución	No conocen acerca de las dinámicas que realiza la empresa, ni los beneficios corporativos que ofrece. También, indican que no pueden participar en los eventos que organiza la empresa por las operaciones que tienen que realizar.	N
	Consideran que la empresa no valora su trabajo, pues no se sienten escuchados y que ni sus jefes directos ni la empresa les brinda información clara.	N
	Entre los factores que motivan a los operarios a permanecer en la empresa están; beneficios no económicos, buen trato, apoyo y respaldo por parte de sus jefes directos, reconocimiento, capacitaciones y crecimiento laboral.	P
	No tienen una buena relación con sus jefes directos, ya que no los ayudan en cuanto a la resolución de problemas, no se preocupan por ellos y no les comunican sobre las capacitaciones que ofrece la empresa.	N
	Hay un alto nivel de compañerismo, puesto que entre ellos mismos se alientan y felicitan.	P
	Manifiestan nunca haber recibido algún tipo de reconocimiento o recompensa por parte de la empresa o sus jefes directos, pues no están pendientes del desempeño de sus trabajos.	N
	Reciben diversas formas de sanciones cuando una labor no ha sido realizada correctamente.	N

Tabla 8: Hallazgos de los focus group (continuación)

Evidencia	Hallazgos	Valoración
Almacén	La empresa no tiene una política de acción frente a situaciones de robo, pues tiende a realizar despidos inmediatos sin previa investigación y a realizar acusaciones a personas no involucradas.	N
	No cuentan con el respaldo de sus jefes directos y que estos no se muestran interesados en lo que sucede en el área.	N
	No reciben un trato adecuado por parte de áreas de apoyo como Bienestar Social y existen preferencias por el personal administrativo y ejecutivo sobre el operativo	N
	Entre los factores que motivan a los colaboradores a permanecer en la empresa se encuentran: reconocimiento, compañerismo, desarrollo profesional, salario	P
	Consideran que hay un alto nivel de unión con sus compañeros, puesto que se apoyan en diversas tareas.	P
	Indican que no reciben recompensas económicas o no económicas por su buen desempeño y que no tienen posibilidades de ascender.	N

Fuente: Entrevistas personales (2019)

3. Análisis de las encuestas

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, las encuestas se llevaron a cabo tres semanas después de haber realizado la recolección de información cualitativa, debido a la poca disponibilidad del personal para la realización de las mismas. Para ese entonces, la organización ya había ejecutado actividades con el interés de mejorar la comunicación entre los colaboradores del área operativa de distribución y el nuevo líder. En ese sentido, se obtuvieron 25 encuestas del área de distribución, cuyos resultados se vieron medianamente influenciados por dichas actividades. Mientras que, en cuanto a las encuestas del área de almacén, solo se pudieron realizar 9 de las 22 planteadas inicialmente, debido a un evento aislado, pero de gran impacto en las operaciones de la empresa de estudio. Por ello, se ha decidido excluir a la mencionada área del análisis cuantitativo.

Las 25 encuestas válidas recolectadas del área de distribución fueron realizadas por personal del sexo masculino. En cuanto a la edad, como se podrá apreciar en la figura 19, el 44% de los encuestados tenía entre 20 y 29 años, mientras que el 28% se encontraba en el rango de 30 a 39 años, seguidamente de otro 28% entre 40 y 49 años. Asimismo, en cuanto al nivel de educación, el 56% de los operarios de distribución encuestados solo tenía estudios de secundaria completa, a diferencia de un 36% que tenía estudios universitarios o técnicos trunca, el resto

tenía secundaria incompleta o se encontraba estudiando en universidad o instituto (ver Figura 20). Finalmente, el 52% de los encuestados tenía laborando en la empresa de 1 a 3 años, a comparación de un 44% que llevaba menos de un año.

Figura 19: Scharff: Edades de los operarios del área de distribución, según encuesta realizada en el año 2019.

(Porcentaje)

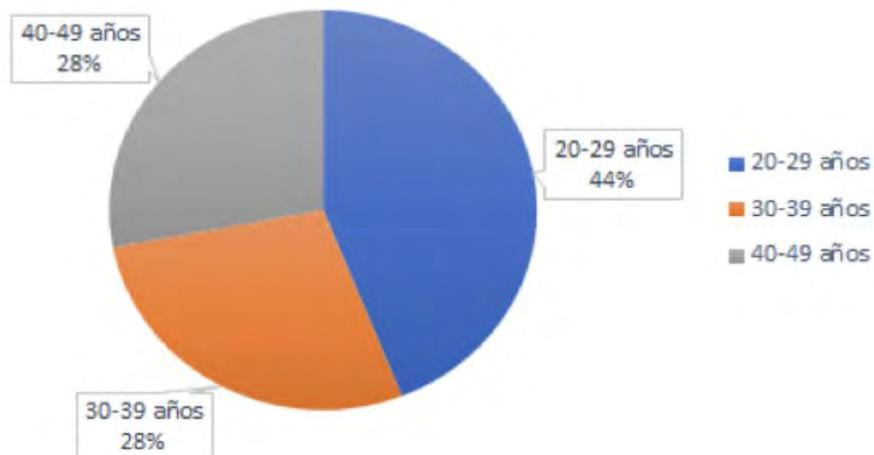


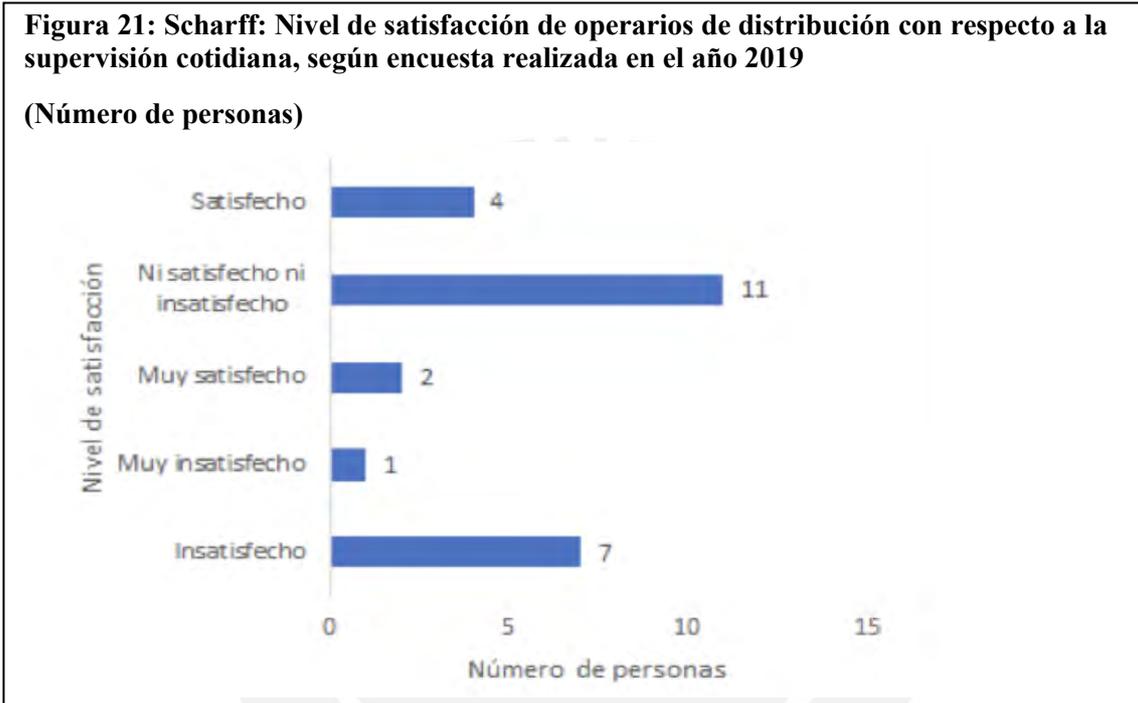
Figura 20: Scharff: Nivel de estudios de los operarios del área de distribución, según encuesta realizada en el año 2019.

(Número de personas)



En primer lugar, respecto a las políticas y procedimientos de la empresa, la encuesta se centró en la supervisión cotidiana ejercida hacia los miembros del área de distribución. Entre los resultados recopilados, destaca que la mayoría de colaboradores considera que el grado de supervisión es de nivel alto (60%), mientras que el 46% considera que es medio, cuando se le consultó a la líder de talento y cultura cuál era su percepción frente a este resultado, comentó que

le parecía positivo ya que el *core* del negocio demanda ese tipo de control. Con respecto a ello, tal y como se muestra en la figura 21, el 44% de colaboradores considera no sentirse satisfecho o insatisfecho frente a este grado de supervisión. Mientras que el 32% sí se considera insatisfecho y el 20% asegura sentirse satisfecho. En este punto es importante recalcar que para la organización de estudio, este hallazgo tiene una valoración positiva; no obstante, a partir de los fines de la investigación, se considera lo contrario pues es fundamental que los colaboradores se sientan satisfechos frente a cualquier dimensión del clima organizacional.



En segundo lugar, cuando se le preguntó a los colaboradores acerca de los factores motivacionales que influyen en su permanencia en la empresa, el 32% de estos considera que el poder contar con recursos monetarios para brindarle a su familia es motivo suficiente para permanecer en la organización. De la misma manera, El 20% de los encuestados señala que el compañerismo y unión entre sus compañeros lo motiva a continuar en Scharff, mientras que otro 20% de los empleados señaló que las ganas de crecer mediante un ascenso y superarse como persona y mediante el aprendizaje, genera motivación suficiente para continuar laborando en la empresa.

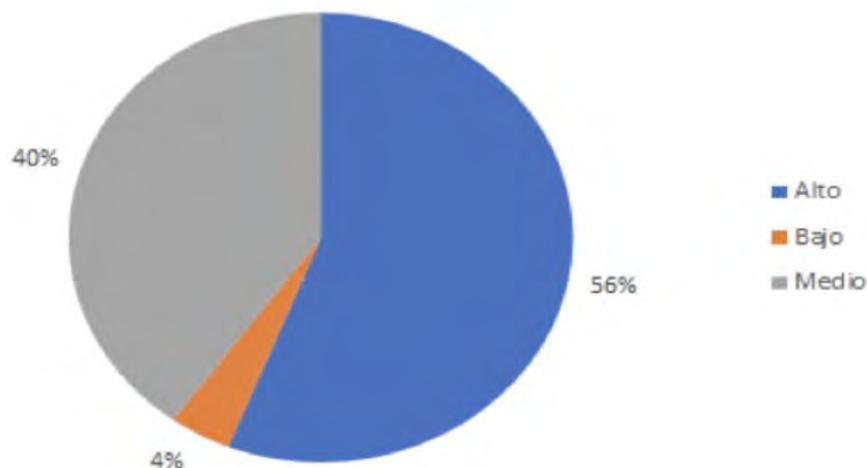
En contraparte, cuando se les preguntó a los empleados qué factores motivarían el retirarse de la empresa de manera voluntaria, aproximadamente el 32% de las personas encuestadas considera que los malos tratos, abuso de autoridad y las preferencias son motivos suficientes para retirarse. En este punto, es importante mencionar que el 20% de los encuestados prefirió no responder cuáles serían los motivos por los cuales se retiraría de la empresa, así como

otro 36% también prefirió no responder cuando se le preguntó qué aspectos de la organización cambiaría. Por otro lado, un 28% de los que sí respondieron señalaron que modificarían la coordinación del área para realizar las actividades de distribución de mercadería, y otro 24% opinó que incrementaría la comunicación y el nivel de reconocimiento a los colaboradores del área.

En tercer lugar, resalta el nivel de unión entre los colaboradores del área, pues un 56% de los encuestados considera que existe un nivel alto de compañerismo entre los compañeros de trabajo. Frente a un 40% que considera que este nivel es medio (ver Figura 22). Lo cual, como se podrá notar en la tabla 9, tiene una valoración positiva para ambas partes. Del mencionado porcentaje, aproximadamente el 60% define la relación laboral con sus compañeros como buena y amigable, mientras que un 20% define este vínculo como muy bueno, a diferencia de un 13% quienes señalan que la relación con sus compañeros es regular o aceptable.

Figura 22: Scharff: Grado de unión y compañerismo percibido entre operarios de distribución, según encuesta realizada en el año 2019.

(Porcentaje)

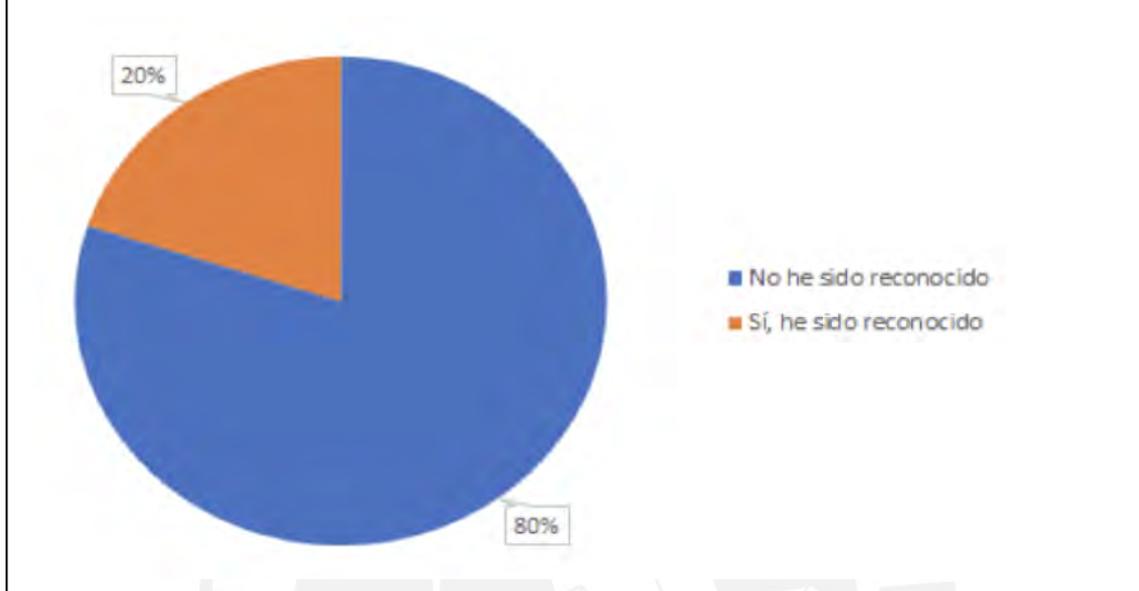


Asimismo, gracias a los dos *focus groups* realizados con anterioridad, las encuestas tuvieron un especial énfasis en conocer el nivel de reconocimientos y sanciones que la organización y el jefe directo otorga a los colaboradores. La primera pregunta estuvo enfocada en determinar qué porcentaje de los encuestados había recibido alguna vez un reconocimiento por parte de su jefe directo- entiéndase halagos verbales o dinámicas como “el empleado del mes”, entre otros-. A partir de ello el 68% señaló no haber recibido reconocimiento alguno al momento de realizar una buena acción o tener un desempeño alto en el trabajo (ver Figura 23). Cuando se realizó la misma pregunta, pero enfocada en aquellos provenientes de la empresa -entiéndase reconocimientos en grupo de *facebook* u otros-, este último indicador disminuyó más, pues la

gran mayoría de los encuestados no ha sido reconocido cuando realizó una actividad que generó valor (80%).

Figura 23: Scharff: Grado de reconocimiento a empleados del área de distribución por parte de jefe directo, según encuesta realizada en el año 2019.

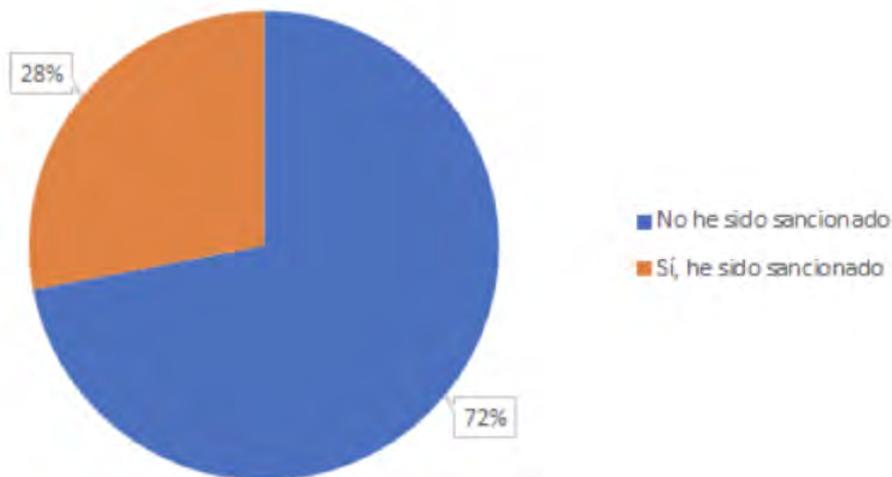
(Porcentaje)



Cuando se le preguntó a los encuestados cómo les gustaría ser reconocidos, el 32% opinó que le gustaría que fuese a través de halagos verbales como felicitaciones y agradecimientos, ya sea en reuniones grupales delante de compañeros o de manera personal, mientras que al 8% le gustaría que el reconocimiento de la empresa se vea expresado en ascensos en el mediano plazo. Finalmente, un 40% de los colaboradores de la muestra le gustaría ser reconocido a través de bonos o incentivos económicos. Por otro lado, en cuanto a las sanciones, la información obtenida señala que aproximadamente el 72% de los colaboradores encuestados señaló no haber sido sancionado por su jefe directo cuando obtuvo un desempeño bajo en su trabajo o realizó una actividad de manera incorrecta (ver Figura 24). Asimismo, el 92% de las personas encuestadas señaló no haber sido sancionado por la empresa cuando realizó mal una actividad u obtuvo un desempeño bajo, lo cual es considerado positivo tanto desde la perspectiva del analista de clima y desde los fines de investigación.

Figura 24: Scharff: Grado de sanciones recibidas a operarios de distribución por parte del jefe directo, según encuesta realizada en el año 2019.

(Porcentaje)



Con respecto a este resultado, se puede concluir que probablemente los operarios encuestados no sintieron confidencialidad en sus respuestas, pues estas fueron entregadas a una de las personas encargadas de la supervisión del área de distribución, inhibiendo de esta manera la resolución de la encuesta. Lo anteriormente mencionado también se ve expuesto cuando se le pide a los encuestados detallar las sanciones y/o reconocimientos que recibieron por parte de su jefe directo, pues el 68% de ellos decidió no responder. De los que sí respondieron, el 24% señaló haber recibido sanciones como llamadas de atención, memorándum, suspensión de un día o realizar más horas de actividad laboral. Por otro lado, el 8% sí ha recibido felicitaciones y reconocimiento en facebook. Para la analista de clima organizacional, las sanciones relacionadas a un mayor esfuerzo laboral poseen una connotación negativa debido a que involucra la salud del colaborador, lo cual es respaldado por la presente investigación. La tabla 9 presenta un resumen de los hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas a personal de distribución.

Tabla 9: Hallazgos de las encuestas realizadas a personal de distribución

Evidencia	Hallazgos	Valoración
Distribución	La mayoría de colaboradores considera que el grado de supervisión cotidiana que existe en el área de distribución es de grado medio (56%), mientras que el 60% considera que es alto.	P
	El 44% de colaboradores considera no sentirse satisfecho o insatisfecho con respecto al grado de supervisión. Por otro lado, el 20% sí considera sentirse satisfecho; mientras que el 32% se considera insatisfecho o muy insatisfecho.	P
	La mayoría de encuestados señala no haber recibido reconocimiento alguno por parte de su jefe directo (68%) o la empresa (80%) al momento de realizar una buena acción o tener un desempeño alto en el trabajo.	N
	Al 40% de los colaboradores del área de distribución le gustaría ser reconocido a través de bonos o incentivos económicos, el 32% a través de reconocimientos verbales y el 8% a través de ascensos en el mediano plazo.	P
	La mayoría de los colaboradores encuestados señala no haber sido sancionado por su jefe directo (72%) o empresa (92%) cuando obtuvo un desempeño bajo en su trabajo o realizó una actividad de manera incorrecta.	P
	Cuando se les pidió a los encuestados detallar qué tipo de reconocimiento o sanción recibieron por parte de su jefe directo el 68% de ellos decidió no responder. De los que respondieron, el 24% señaló haber recibido sanciones como llamadas de atención, memorándum, suspensión de un día o realizar más horas de actividad laboral. Por otro lado, el 8% sí ha recibido felicitaciones y reconocimiento en redes.	N
	Aproximadamente el 60% de los empleados encuestados define la relación laboral con sus compañeros como buena y amigable y otro 13% como regular. De estos, el 56% considera que existe un nivel alto de unión y compañerismo.	P
	El 32% de los colaboradores que respondió la encuesta considera que el factor motivacional que hace que permanezca en la empresa es poder contar con recursos para brindarle a su familia. Otro 17% señala permanecer por el salario y beneficios, mientras que el 20% opina que las ganas de crecer mediante el aprendizaje es motivo suficiente para permanecer en la empresa.	P
	El 58.8% de los colaboradores opina que su relación con su jefe directo es buena, frente a un 17.6% que la considera muy buena. Tan solo el 23.5% de los colaboradores opina que la relación con su jefe directo es indiferente.	P

Fuente: Encuestas personales (2019)

Los resultados obtenidos en esta sección apoyaron lo expuesto en el análisis de los focus group, donde se mostró que en la empresa de estudio no hay una política de clima organizacional y retención laboral. Esto se sustenta en el hecho de que los colaboradores optan por permanecer

en dicha organización principalmente por el sustento económico que deben brindar a sus familias respectivas. Adicional a ello, la organización manifiesta desarrollar prácticas de clima laboral, lo cual se contradice con lo expuesto por los operarios de las áreas de distribución y almacén, quienes no lo perciben. En ese sentido, no se analizó la intensidad de la relación entre las variables planteadas, pues no existe alguna.

4. Discusión de los resultados

Una vez realizado el análisis de los hallazgos del trabajo de campo, se tiene como objetivo proponer estrategias que puedan contrarrestar aquellos hallazgos negativos que puedan interferir en la rotación voluntaria de colaboradores del nivel operativo. En primer lugar, en relación a las políticas y procedimientos de la empresa, se observó durante los *focus group* que los operarios no conocen acerca de las dinámicas que realiza la empresa, ni los beneficios corporativos que ofrece. Asimismo, se conoce que, según el criterio de la empresa, estos reciben suspensiones laborales, descuentos en su salario, amedrentaciones o amenazas cuando realizan malas acciones. Es importante recalcar que este resultado no se vio expresado en las encuestas, las cuales a pesar de ser anónimas, presentaron resultados contrarios, pues el 68% de los colaboradores señaló no haber recibido sanciones. En ese sentido, se sostiene lo expuesto por los entrevistados durante los *focus group*, quienes mencionaron sentirse amedrentados de expresarse con apertura.

Según Allen (2008), los colaboradores se van de la empresa porque no se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, no se identifican con la cultura de la organización o, no se sienten a gusto con el clima organizacional. Por ello, la empresa debe llevar a cabo un plan que permita rediseñar sus políticas de gestión de recursos humanos, con la finalidad de crear un ambiente que permita a sus trabajadores desarrollar sus habilidades y capacidades. En ese sentido, para la resolución de esta última adversidad, se propone identificar todos los escenarios que perjudiquen de menor a mayor grado la relación laboral de la organización con el cliente y, a partir de ello, generar un listado de todas las acciones que son sujetas a descuentos, suspensiones y advertencias de sanción. Este listado de acciones puede mostrarse durante la inducción a personal nuevo, así se tendrá conocimiento de manera explícita cuáles son las acciones a tomar según eventualidad. Es importante mencionar que existen ciertas acciones que no perjudican de manera directa la relación con el cliente, por lo cual sería provechoso que los supervisores puedan mostrar apertura sancionando a través de una advertencia o memorándum.

De esa manera, se puede fomentar la dimensión de apoyo propuesta por Koys y Decotiis (1991 citado en Albrecht 2010), quienes señalan que la satisfacción del empleado se ve incrementada cuando los supervisores muestran condescendencia al comportamiento y desacierto de los miembros, sin tomar represalias y permitiendo que aprendan. También se propone que

durante estas inducciones se pueda dar a conocer las dinámicas y beneficios corporativos que brinda la empresa a través de infografías y mantener un canal de comunicación abierta mediante *whatsapp* u otros, donde los operarios puedan comunicar sus dudas y comentarios.

Por otro lado, en relación al factor estrategias de retención, los colaboradores señalaron que los líderes y coordinadores no están interesados en lo que sucede en el área operativa, pues cuando ocurre un incidente no apoyan en la resolución de problemas ni tampoco los escuchan. Inclusive, en varias ocasiones reciben sanciones y amenazas. Por ello, se propone reuniones de media hora al finalizar la jornada de tal manera que los operarios tengan la oportunidad de expresar, desde su punto de vista, las fallas o áreas de mejora del desarrollo del trabajo del día. Lo cual apoya lo expresado en las encuestas, donde aproximadamente un 28% de los operarios señalaron que cambiarían la coordinación del área para realizar las actividades de distribución de mercadería.

De esta manera, se puede incrementar la satisfacción del empleado, pues según Ganapathy (2018) los colaboradores deben sentirse valorados, a través de buenas prácticas laborales que reduzcan el estrés y el nivel de presión que pueden sentir por la carga laboral. Además de ello, se le debe brindar capacitación a todos los líderes y coordinadores de las áreas de estudio, en cuanto a habilidades blandas y manejo de personal, según el liderazgo y la empatía. De tal manera que exista una estandarización de las políticas de clima laboral en toda la empresa, pues existe una diferencia entre los líderes administrativos y operativos.

En adición, los operarios señalan no recibir un trato adecuado por parte de áreas de apoyo como la de bienestar social, además de sentir que existen preferencias por el personal administrativo y ejecutivo sobre el operativo. Ello no se vio expuesto en ninguna de las tres entrevistas realizadas al personal administrativo, pues según Rodríguez (1999 citado en Gomez et al. 2016), aquellos empleados que poseen puestos de gerencia tienden a percibir un clima organizacional más favorable, a diferencia de los empleados que se encuentran en un nivel menor de jerarquización. Los primeros se sienten más vinculados a las prácticas, políticas y procedimientos, formales e informales, de la empresa, dado que reconocen su implicancia en ella.

Para ello, se propone hacer uso de correos recordatorios, donde la empresa comunique de manera explícita a todos sus colaboradores que el buen trato y la discriminación de cualquier tipo según raza, género o posición laboral no es aceptada en la empresa. También se podría considerar que coordinadores y líderes podrían compartir momentos de charla durante el almuerzo con los operarios, de tal manera que no sientan que existe una distinción entre ellos y el personal administrativo. Así se fomentará la retención de colaboradores, pues según Price y Mueller (1981 citado en Hausknecht et al. 2009), una manera de retener a los empleados es generar un ambiente

de justicia distributiva, donde éstos conciben que las recompensas, políticas y procedimientos de la empresa son similares para todos los empleados.

Finalmente, respecto al factor reconocimiento y recompensas, uno de los hallazgos más importantes de la investigación es que existe un considerable nivel de reconocimiento en las áreas operativas del equipo de FedEx; sin embargo, en las que conforman el presente estudio no existe un sistema formal ni en uso. Ello se vio expuesto en la entrevista al Director de experiencia y servicio, quién reconoció no contar con un sistema de reconocimiento en todas las áreas. Ante ello, Chiavenato (1995 citado en Gómez 2004), señala que pueden existir distintos climas laborales en una organización, y ello depende del nivel de descentralización existente en la empresa. Es por esa razón que FedEx sí cuenta con un sistema de reconocimientos formal, mientras que áreas como la de almacenamiento y distribución no.

Lo expresado en líneas anteriores coincide con lo expuesto por los operarios, tanto en encuestas como en *focus group*, donde señalan la existencia de una falta de consideración frente a un correcto desenvolvimiento de sus labores. La mayoría de encuestados señala no haber recibido reconocimiento alguno por parte de su jefe directo (68%) o la empresa (80%) al momento de realizar una buena acción o tener un desempeño alto en el trabajo. Por este motivo, se propone tomar en consideración los sistemas de reconocimiento de FedEx y reproducir prácticas similares adaptándolas según las áreas de estudio, de tal manera que exista una estandarización del sistema de reconocimiento en todas las áreas operativas.

En esa misma línea, tomando en consideración lo expuesto por Reynolds (2019), quien señala que los empleados buscan sentirse valiosos por su buen trabajo realizado, se podría felicitar a los trabajadores de manera individual o grupal cuando realicen una actividad de manera correcta, así como brindarles retroalimentación empática en sus áreas de mejora. Por otro lado, se debe impulsar los reconocimientos mensuales, ya sea al elegir al trabajador del mes o de otra índole, para que se lleven a cabo constantemente en las áreas operativas. Es importante que el área de talento y cultura realice un control de dichas actividades para que de esa forma, los colaboradores no sientan que no son tomados en cuenta por la organización y que participan de las dinámicas.

A su vez, se debe reforzar el hecho de brindar beneficios no económicos y que sea de real interés de los operarios. Este público, al realizar el mayor número de horas extras de trabajo, puede ser premiado como el trabajador del mes con un día de descanso adicional o con una salida anticipada (todo con previo acuerdo para no paralizar las operaciones). Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, es importante el nivel de reconocimiento que se le brinda a un colaborador, pues ello influye en su percepción de clima, lo cual está relacionado con la

motivación y satisfacción del empleado (Koys y Decotiis 1991 citado en Albrecht 2010; Chiavenato, 2013). La tabla 10 tiene como objetivo resumir las propuestas detalladas en párrafos anteriores. Asimismo, es importante mencionar que el anexo B también contribuye a un entendimiento adecuado de las estrategias previamente mencionadas.

Tabla 10: Matriz de trazabilidad de resultados

Hallazgos	Propuesta	Tiempo
Los operarios no conocen acerca de las dinámicas y beneficios corporativos que ofrece la organización.	En las inducciones de personal mostrar y entregar infografías acerca de los beneficios y dinámicas que ofrece la empresa.	Corto Plazo
La empresa no tiene una política de acción frente a situaciones de robo; realiza despidos inmediatos sin previa investigación y a realizar acusaciones a personas no involucradas.	Elaborar un mapa de contingencias, donde se señalen todas los posibles eventos perjudiciales para la empresa. Posterior a ello, estandarizar un protocolo de acción según los distintos casos y mostrarlo durante la inducción.	Mediano Plazo
Cuando ocurre un incidente no sienten que los líderes y coordinadores se preocupen por la resolución del mismo, pues no los escuchan.	Reuniones de media hora al finalizar la jornada de tal manera que operarios tengan la oportunidad de expresar, desde su punto de vista, las fallas o áreas de mejora del desarrollo del trabajo del día.	Corto Plazo
Los operarios reciben descuentos, amenazas y hostigamientos cuando una labor no ha sido realizada correctamente	Capacitación a todos los líderes y coordinadores de las áreas de estudio, en cuanto a habilidades blandas y manejo de personal, según el liderazgo y la empatía.	Mediano Plazo
Los operarios consideran que no reciben un trato adecuado por parte de áreas de apoyo como Bienestar Social y, que la empresa tiene preferencia por el personal administrativo y ejecutivo sobre el operativo.	Hacer uso de correos recordatorios, donde la empresa comunique de manera explícita a todos sus colaboradores que el buen trato y la discriminación de cualquier tipo según raza, género o posición laboral no es aceptada en la empresa.	Corto Plazo
Los operarios no reciben reconocimientos o recompensas por parte de la empresa o sus jefes directos.	Tomar en consideración los sistemas de reconocimiento en FedEx y reproducir prácticas similares adaptándolas según las áreas de estudio.	Mediano Plazo

CONCLUSIONES

En el presente apartado se finalizará la investigación señalando las conclusiones y recomendaciones. Cabe precisar que esta sección es el resultado del diseño de investigación previamente planteado en el capítulo cuatro, el cual consta de cinco pasos: la identificación del problema de investigación; la determinación y estudio de los dos ejes principales (clima organizacional y retención laboral) en los que se sustenta el estudio de caso; la selección de criterios y actores a considerar en el marco metodológico; el trabajo de campo; y finalmente el análisis de los resultados.

1. Conclusiones de la investigación

A lo largo de la investigación se ha hecho énfasis en tres términos fundamentales, los cuales nos permiten responder al primer objetivo específico de la investigación, el cual consta en analizar el vínculo entre las variables clima organizacional y retención de colaboradores, tomando únicamente como referencia la satisfacción laboral. Uno de los términos tratados fue el de clima organizacional, el cual se define como la percepción compartida que tienen los colaboradores de la interacción generada en el puesto laboral (Schneider 1990 citado en Veldhoven y Paauwe 2010). Este ambiente social y psicológico que perciben los colaboradores, influye en su comportamiento dentro de la organización, pues se encuentra adherido a la motivación del empleado (Chiavenato 1995 citado en Gómez 2004), dado que estas percepciones señalan si está de acuerdo o no con los componentes de la cultura organizacional.

Como se ha podido notar, estos factores gestionados de manera eficiente influyen en la permanencia del colaborador, los cuales mediante estrategias estructuradas pueden traducirse en la satisfacción o insatisfacción que este pueda tener con respecto a su puesto de trabajo y organización (March y Simon 1958 citados en Hausknecht et al., 2009). Ahora bien, esta satisfacción puede ser medida a través de encuestas que miden el clima de una empresa, las cuales brindan una noción de la perspectiva que tiene el empleado acerca del lugar donde labora (Coda et al., 2014). Obteniendo de esta manera tanto el tipo de clima al que pertenece la organización (Likert 1987 citado en Macario 2018), como los niveles de las distintas dimensiones de clima (Armstrong, 2014). En ese sentido, se logra conocer de qué manera la organización puede reducir la rotación laboral (Armstrong y Taylor, 2014). A partir de todo lo expuesto en líneas anteriores, se concluye que la primera hipótesis secundaria planteada en la presente investigación es verdadera, puesto que sí existen enfoques de la literatura que permiten probar que la satisfacción laboral vincula el clima organizacional y la retención de colaboradores.

Por otro lado, el segundo objetivo específico de la investigación consiste en analizar las características del sector de servicios logísticos y la evolución de la rotación laboral en Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018. Para ello, primero se realizó un análisis al comercio global. Según las investigaciones llevadas a cabo durante el periodo del 2012 al 2015, el comercio internacional sufrió una desaceleración que afectó sobre todo a la exportación tanto de bienes y servicios en los países desarrollados y en vías de desarrollo (Naciones Unidas, 2017). En ese sentido, el mismo escenario se vio replicado a nivel nacional; no obstante, a partir del año 2017 tanto las exportaciones como importaciones comenzaron a incrementar en un 27.4% y 10% respectivamente. El mismo escenario continuó en el año 2018 con un crecimiento del 19.7% para las exportaciones y 7% para las importaciones (INEI, 2018).

Gracias a este análisis contextual, se pudo conocer las características del sector de servicios logísticos. Según Gestión (2016), el sector logístico ha mostrado un crecimiento en los últimos tres años que ronda entre el 10% y 15%. En ese sentido, se puede concluir que los sectores de consumo interno y, exportaciones de bienes y servicios han demandado estos servicios logísticos de manera incremental. Lo cual está relacionado con la evolución de la rotación laboral en Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018, pues determinó que el mercado laboral en Lima Metropolitana siempre ha estado en constante crecimiento desde el 2013; sin embargo, a pesar que este crecimiento ha sido positivo, con el paso de los años la variación anual positiva ha ido disminuyendo (MTPE, 2016).

En cuanto a la contribución de este crecimiento, el 1.1% se ha visto influenciado por la rama económica de transporte, almacenamiento y comunicaciones, gracias al aumento de los servicios de transporte terrestre de pasajeros y de carga, lo que tuvo como consecuencia el contratar a un número mayor de conductores, ayudantes de carga y asistentes de logística (MTPE, 2016). Lo anteriormente mencionado guarda relación con el crecimiento de la empresa Scharff en los últimos cuatro años, donde no sólo ampliaron su cartera de clientes, sino que también incrementaron el número de servicios brindados, lo que ocasionó un incremento en su facturación anual. De acuerdo a lo expuesto, se define que la segunda hipótesis secundaria planteada es verdadera pues la evolución del mercado laboral en Lima Metropolitana ha permitido visualizar que hay una tendencia creciente de la demanda de colaboradores por parte de empresas que pertenecen al sector de servicios logísticos.

El tercer y último objetivo específico tiene como propósito identificar y examinar las prácticas de clima y retención laboral que desarrolla la empresa Scharff. Inicialmente se propuso que entre las actividades que permitían la retención de colaboradores, las prácticas de clima laboral más efectivas en la organización de estudio eran las recompensas y reconocimiento

(Ganapathy, 2018); la relación con el supervisor y entre pares (Roa, Biehl y Chahla, 2018; Sila y Širok, 2018); el balance entre vida personal y profesional (Presbitero, Roxas y Chadee, 2016; Ganapathy, 2018; Reynolds, 2019); y los espacios físicos adecuados (Sila y Širok, 2018) (Ver Anexo B).

Si bien durante el trabajo de campo se ha encontrado que los colaboradores desean y aprecian ser reconocidos mediante felicitaciones y halagos verbales, solo el 8% de los operarios encuestados señalaron haber recibido recompensas y reconocimientos, por lo que no se puede considerar como una actividad efectiva que promueve la retención en Scharff, pues esta no se ejecuta en las áreas de estudio. En esa misma línea, según la investigación realizada, la relación con el supervisor y entre pares también es considerado un factor importante para los colaboradores. Sin embargo, durante los *focus group* y las encuestas realizadas se pudo observar que los colaboradores no sienten respaldo de sus superiores ni sienten que están interesados en lo que sucede en las áreas de distribución y almacén. Cuando se les cuestionó a los operarios qué mejorarían de sus respectivas áreas, el 28% de ellos señalaron la comunicación y coordinación con su líder.

Además, tanto el balance entre vida personal y profesional de los colaboradores, como el realizar sus actividades en espacios físicos adecuados, es algo secundario, pues prefieren el fomento de buenas prácticas laborales, a través de la comunicación clara y justa de las sanciones a ejecutar en caso ocurran sucesos que puedan perjudicar a la organización. Tomando en consideración el tipo de trabajo que realizan, estos siempre están expuestos a actividades que ponen en peligro la mercadería del cliente, ya sea de manera intencional o no; por lo que se necesitan políticas y procedimientos establecidos para cada situación. Asimismo, otro de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, gira en torno a que los operarios de las áreas de estudio expresaron que la principal razón por la cual ellos permanecen en la organización es el brindar un sustento económico duradero a sus familias.

Finalmente, otro de los hallazgos resultantes tanto de las encuestas como de los *focus group*, es que los empleados señalaron que las capacitaciones y el crecimiento laboral expresado a través de un ascenso y superación personal, genera motivación suficiente para continuar laborando en la empresa. Sin embargo, esta práctica no es percibida por los operarios quienes señalaron no tener dichas oportunidades de ascenso. Esto se opone a lo expresado por el director de experiencia y servicios y, la líder de talento y cultura, quienes manifestaron que sí existen posibilidades de crecimiento profesional. En ese sentido, se concluye que la tercera hipótesis planteada en la presente investigación es falsa, pues las prácticas de clima organizacional propuestas inicialmente no se cumplen.

Por último, es importante recalcar que gracias al estudio literario, contextual y a las actividades de trabajo de campo realizadas en esta investigación, se pudo cumplir con el objetivo principal de la investigación. El cual tenía como propósito analizar si el clima organizacional permite la retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana, tomando como caso de estudio a Scharff en el año 2018. Dirimiendo así, que al no cumplirse la tercera hipótesis secundaria, la hipótesis principal planteada en la investigación es falsa, pues la organización no cuenta con una política de clima laboral que fomente la retención de sus colaboradores.

Es por este motivo que no se procedió con el análisis cuantitativo de la relación de las variables de estudio. Es decir, que si bien en la teoría se demuestra la relación entre las variables, en el caso específico de esta organización y en el periodo de tiempo examinado, no se cumple. Esto último no significa que en futuras investigaciones que estudien a otras empresas en diferentes contextos puedan cumplir con la relación de dichas variables.

A modo de conclusión, se expresa que en la actualidad Scharff es una organización que se encuentra consolidada a nivel nacional en el sector logístico; sin embargo, presenta una deficiencia en la gestión de su capital humano, lo cual ha conllevado a una alta tasa de rotación de colaboradores de nivel operativo (Scharff, 2019). En ese sentido, se desarrolló esta investigación aplicada con la finalidad de conocer la relación entre las variables clima organizacional y retención laboral en el marco de una organización específica, en la que se identificó una importante debilidad, lo cual permitió brindar una serie de estrategias que le permitirá a la empresa mejorar su tasa de rotación de colaboradores, que fue el problema empírico que se planteó al inicio de la investigación. A modo de recomendación, para futuras investigaciones se considera conveniente realizar un análisis del impacto económico de la rotación en la organización, puesto que ello permitiría tener una visión más extensa y profunda de las implicancias a las que conlleva la rotación laboral y la deficiente gestión del capital humano.

REFERENCIAS

- Ahluwalia, D. B., & Singh, P. (2015). Organisational climate, work motivation and hierarchical level as predictors of job satisfaction and organisational commitment among railway employees. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 6(9), 831-835. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=111210398&lang=es&site=ehost-live>
- Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (p. 3–19). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00007>
- Alcalde, R. (07 de febrero de 2018). Scharff: La logística es fundamental para cualquier negocio. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/lec/scharff-logistica-fundamental-negocio-noticia-494920>
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2).
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64. Recuperado de <http://misweb.cbi.msstate.edu/~COBI/faculty/users/jvardaman/files/files/AllenAMP.pdf>
- Allen, D. (2008). Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. *SHRM Foundation*. Recuperado de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>
- Aprende LEC (2018). *Caso de éxito: Scharff Logística Integrada*. Recuperado de <https://aprendelec.com/lider/alcalde-matallana-raul-scharff-logistica-integrada-s/>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13a ed.). London, UK: British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Asociación Peruana de Recursos Humanos (2019). *El 44% de los colaboradores opta por seguir en la organización por las oportunidades de desarrollo*. Recuperado de <https://aperhu.pe/aperhu/el-44-de-los-colaboradores-opta-por-seguir-en-la-organizacion-por-las-oportunidades-de-desarrollo/>
- Baharin, N., & Wan N. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business & Management Research*, 10(3), 697-707. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133618163&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118-130. doi: 10.1080/1331677X.2016.1163946.
- Banco Mundial (2018). *Logistics Performance Index*. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>

- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424. doi: 10.1037/h0045899
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México, México: Editorial Trillas 18.
- Cámara de Comercio de Lima (2018). *Informe Económico*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/201811%20iedep.pdf>
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, US: McGraw-Hill.
- Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The Relationship between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4102/sajip.v36i1.800>
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Innovar* 16 (28), 7 – 32.
- Cardona, R. & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional, *Estudios Gerenciales*, Volume 30, Issue 131. ISSN 0123-5923.
- Chiavenato, I. (2013). *Teoría General de la Administración*. México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Coda, R., Da Silva, S., & Custodio, I. (2014). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1827-1847.
- Coda, R. (1997). Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. En C. W. Bergamini & R. Coda (Ed.), *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Liderança e Motivação* (pp. 94-107). São Paulo, Brazil: Atlas. [[Google Scholar](#)]
- Coff, R.W., & Kryscynski (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of management Review*. [[Google Scholar](#)]
- Cohen, S.G., Ledford, G.E., & Spreitzer, G.M. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/244997906_A_Predictive_Model_of_Self-Managing_Work_Team_Effectiveness
- Córdova, M., & Taquí O. (2018). Llegando últimos: la situación de los servicios logísticos en Perú, riesgos y oportunidades. *Departamento académico de ciencias de la gestión: Nota Académica N°38*.

- Córdova, E. (2017). Un estudio descriptivo del clima organizacional. *Real Volta Brasil*.
- Denison, D.R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. [Web of Science ®]
- El Peruano (28 de mayo de 2016). El Sector logístico en el Perú creció 15%. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-sector-logistico-el-peru-crecio-15-41369.aspx>
- Ergin, C. (1997). Medida de la descripción del trabajo como medida de satisfacción laboral: estudio de adaptación, validez y fiabilidad. [Springer]
- Gogoleva, Anna and Sorokin, Pavel and Efendiev, A., Gogoleva, A. & Sorokin, P. (2014). Quality of Work Life as Methodological Framework in Organizational Studies: State of the Art and Perspectives for the Future. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP 23/MAN/2014. [Web of Science ®]
- Ganapathy, V. (2018). Superannuation Schemes - A Tool for Employee Retention. *Journal of the Insurance Institute of India*, 6(2), 77-83. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=135589507&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- García, A. (06 de agosto de 2018). Innovación en el sector logístico peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2018/08/innovacion-en-logistica.html?ref=gesr>
- Gestión (24 de mayo de 2016). *Sector logístico crece hasta 15% anual pero no mejora en eficiencia, según GSI Perú*. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/sector-logistico-crece-15-anual-mejora-eficiencia-gs1-peru-121509>
- Gómez R., Alonso M., & Llamazares M. L. (2018). Evaluation of job satisfaction in a sample of Spanish social workers through the 'Job Satisfaction Survey' scale. *European Journal of Social Work*, 21(1), 140-154. doi: 10.1080/13691457.2016.1255929. Recuperado de <https://www.tandfonline.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F13691457.2016.1255929>
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*. 11, 97-113,04. Universidad Católica de Colombia.
- Gomez, E., Aguilar, M. & Barrera E. (2016). El clima laboral como factor detonante en la competitividad de las universidades privadas de México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. ISBN 978-607-96203
- Hale JR., Ployhart, R., & Shepherd, W. (2016). A Two-Phase Longitudinal Model of a Turnover Event: Disruption, Recovery Rates, and Moderators of Collective Performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 906-929. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.5465/amj.2013.0546>

- Hausknecht, J., Rodda, J., & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management, 48*(2), 269-288. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1002/hrm.20279>
- Hausknecht, J. & Trevor O. (2011). Collective Turnover at the Group, Unit and Organizational Levels: Evidence, Issues and Implications. ILR Collection. University of Winsconsin. Recuperado de https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=http://apps.webofknowledge.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=7&SID=6B2a5X7ffygAjV7vXL9&page=1&doc=2&httpsredir=1&article=2187&context=articles
- Hellreigel D., & Slocrum J.W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal, 17*, 255-280.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of Man*. Ohio, US: The World Publishing Co.
- Hinostroza, M. (2016). Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: comprensión y retos. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Informe Técnico: Situación del mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_mercado-laboral-dic2018-ene-feb2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018a). *Informe Técnico: Producción Nacional*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/01-informe-tecnico-n01_produccion-nacional-nov2018.PDF
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018b). Evolución de las exportaciones e importaciones en el 2018. Mayo, 2019.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018c). *Informe del empleo N°12*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/2018/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018d). *Informe Técnico: Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_mercado-laboral-dic2017-ene-feb2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Evolución de las exportaciones e importaciones en el 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/2016/1/>

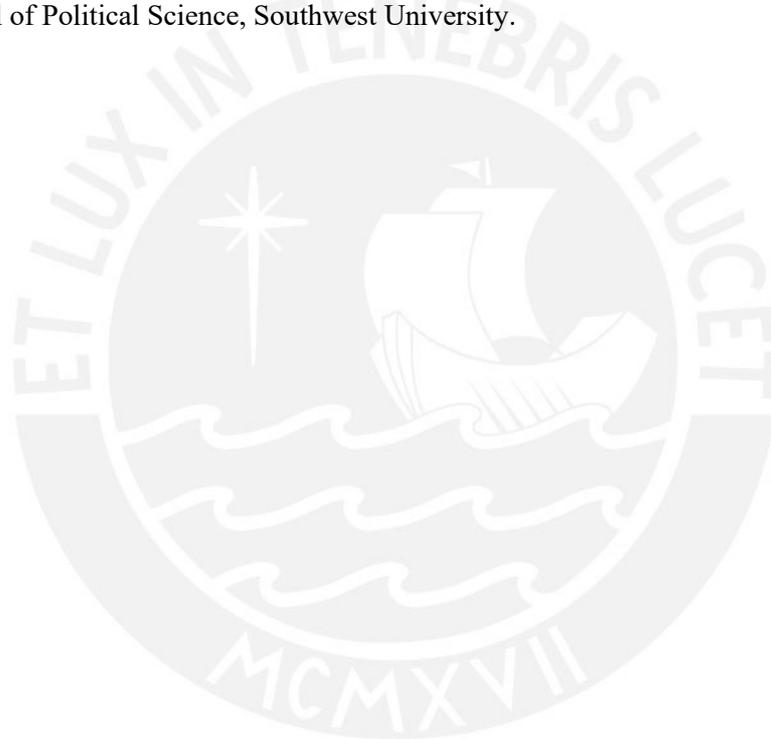
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Evolución de las exportaciones e importaciones en el 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/2015/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Características y condición de actividad de la Población en Edad de Trabajar*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/ca_p01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *Evolución de las exportaciones e importaciones en el 2012*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/2012/1/>
- James, L.R., & Jones, A.D. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112. [Web of Science ®]
- Johennesse, L.-A., & Chou, Te-K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business & Management Research*, 9(3), 46-58. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=125343835&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bone, J.E., & Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407. [Web of Science ®]
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051. Recuperado de <https://www.tandfonline-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/full/10.1080/09585192.2010.505104>
- Koys, D., & De Cotiis, T. (1991). Inductive measures of organizational climate, *Human Relations*, 44, 265–85.
- Kurniawaty, K., Ramlyb, M., & Ramlawatib (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9, 877-886. Recuperado de http://www.growing-science.com/msl/Vol9/msl_2019_71.pdf
- Kuznik, A. (2007). *Marco conceptual y metodológico para un estudio sobre las tareas de traducción e interpretación desempeñadas en el ámbito laboral* (trabajo de investigación). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Lawler, E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, US: Jossey-Bass.
- Likert, R (1987). *The Human Organization*. New York, US: Mc Graw Grill.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, US: Rand McNally.

- Macario, F. (2018). Rotación de personal y clima organizacional (Tesis de Grado, Universidad Rafael Ladívar, Quetzaltenango, Guatemala).
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.
- Mathis, R., & Jackson J. (2008). *Human Resource Management*. Nebraska, US: Thomson South Western.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. New York, US: Macmillan.
- Michael, B., Prince, A., & Chacko, A. (2016). Impact of Compensation Package on Employee Retention. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(10), 36-40. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=120562155&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018a). *Informe Estadístico Mensual*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31123/IEM_N_260_ENERO_2018_vfGR.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018b). *Informe Estadístico Mensual*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/298922/IEM_N_271_DICIEMBRE_2018.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016). *Informe Estadístico Mensual*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2016/IEM_236.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015). *Avance de los resultados de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpfp/2015/AVANCE_ENVME_Diciembre_2015.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014). *Avance de los resultados de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpfp/2014/AVANCE_ENVME_DICIEMBRE_2014.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013). *Informe Estadístico Mensual*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2013/IEM_211.pdf
- Moran, E.T., & Volkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Naciones Unidas (2017). *Evolución del sistema internacional del comercio y sus tendencias desde una perspectiva de desarrollo*. Recuperado de https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/tdb64d5_es.pdf

- Narváez, L. (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf
- Observatory Of Economic Complexity (2018). *Perú: exportaciones e importaciones*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/>
- Okurame, D. E. (2013). Impact of Negative Workplace Factors and the Moderator Effects of Gender on Critical Organisational Climate for Effectiveness. *Gender & Behaviour*, 11(2), 5618-5634. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=92507650&lang=es&site=ehost-live>
- Organización Mundial del Comercio (2018). *La fortaleza del crecimiento del comercio dependerá de las decisiones de política*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/news_s/pres18_s/pr820_s.htm
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408. [Web of Science ®]
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635-652. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Rao, S., Biehl, M., & Chahla, R. (2018). Views on workplace culture and climate: through the lens of retention and Title IV-E participation. *Journal of Public Child Welfare*, 12(3), 380-397. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/15548732.2018.1431172>
- Reynolds, G. (2019). What Do People Want from Work? The Simple Question that Can Transform Unit Engagement and Retention. *Air & Space Power Journal*, 33(1), 4-18. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=135040771&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México, México: Alfaomega.
- Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational research. En C.I. Cooper and I. Robertson. *International Review of Industrial and Organization Psychology* (pp. 139-158).
- Scharff (2019). Información Interna.
- Schneider, B. (2000). The Psychological Life in Organizations. En N. M. Ashkanasy; C. P. Wilderom y M. F. Peterson (Ed.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. XVII-XXI). US: Sage Publica.

- Schneider, B. (1990) Organizational climate and Culture. San Francisco: Personnel Psychology, 28, 447-479.
- Semana Económica (2015). El pelotón de avanzada: Cuarto estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú. *Semana Económica*. Recuperado de <http://www.yobelscm.biz/novedades/el-peloton-de-avanzada/>
- Semana Económica (2013). Al inicio del camino: Primer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú. *Semana Económica*. Recuperado de http://semanaeconomica.com/wp-content/uploads/2013/10/encarte_Supply_Chain_Management_OK_baja.pdf
- Sila, E., & Širok, K. (2018). The Importance of Employee Satisfaction: A Case Study of a Transportation and Logistics Service Company. *Management (18544223)*, 13(2), 111–136. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.26493/1854-4231.13.111-136>
- SUNAT. (2017). *Anuario Estadístico 2017. Base de datos, 9, 3*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario17.html
- SUNAT. (2016). *Anuario Estadístico 2016. Base de datos, 9, 3*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario16.html
- SUNAT. (2015). *Anuario Estadístico 2015. Base de datos, 9, 3*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario15.html
- SUNAT. (2014). *Anuario Estadístico 2014. Base de datos, 9, 3*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario14.html
- SUNAT. (2013). *Anuario Estadístico 2013. Base de datos, 9, 3*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario13.html
- SUNAT. (2012). *Anuario Estadístico 2012. Base de datos, 9, 3*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario12.html
- SUNAT. (2011). *Anuario Estadístico 2011. Base de datos, 9, 3*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario11.html
- SUNAT. (2010). *Anuario Estadístico 2010. Base de datos, 9, 3*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario10.html
- SUNAT. (2009). *Anuario Estadístico 2009. Base de datos, 9, 3*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario09.html
- Toro Álvarez, F. (2010). *El clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Van Veldhoven, V., & Paauwe, J (2010). Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: a cross-lagged study at the business unit level. *The International Journal of Human Resource Management*, 21:10, 1712-1732.

- Verano, P. (13 de febrero de 2019). Scharff hará uso de inteligencia artificial para crecer en Bolivia. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/scharff-hara-inteligencia-artificial-crecer-bolivia-258597>
- Wilkinson, A. (1992). The Other Side of Quality: Soft Issues and the Human Resource Dimension. *Total Quality Management*, 3(3), 323-329.
- Zhang, Y., & Begley T. (2011). Perceived organisational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 34-56. Recuperado de [https://www-tandfonline-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/citedby/10.1080/09585192.2011.538967?scroll=top&needAccess=true](https://www.tandfonline.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/citedby/10.1080/09585192.2011.538967?scroll=top&needAccess=true)
- Zhu, Y. (2013). A review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*. Vol 9 No 1. Chongqing: School of Political Science, Southwest University.



ANEXO A: Matriz de recolección de información

Tabla A1: Matriz de recolección de información

FGAD, PUCP Seminario de Investigación		Nombre:	DELGADO PEREZ, Sanny Shainnel SOTO REYES, Navashka Carolina				
		Título de la investigación:	<i>Clima Organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana: Estudio de caso Scharff</i>				
Curso: Seminario de Investigación						Profesora: Dra. Marta Tostes Vieira	
Ficha 2: Matriz de Recolección de Información							
Variables		Autor Nombre (año)	Preguntas	Actor 1 Trabajadores operarios	Actor 2 Analista de comunicación interna y clima laboral	Actor 3 Líder de Talento y Cultura	Actor 4 Director de Experiencia y Servicio
Macrovariable 1:	Clima Organizacional	Schneider (1975)	¿Qué entiende por clima organizacional?				
Variable 1.1	Clima organizacional y su relación con la cultura organizacional y motivación	Denison (1996) y Chiavenato (2011)	1.1.1 ¿Qué opina acerca de la interacción que existe entre los empleados de las áreas operativas?				x Entrevista (EP2)
			1.1.2 ¿Considera que las políticas y procedimientos de la empresa están acorde a las expectativas de los empleados de nivel operativo?		x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP2)
			1.1.3 ¿Qué aspectos caracterizan al clima organizacional de la empresa?		x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	
			1.1.4 Si pudiera cambiar o mejorar algo acerca de los procedimientos y políticas de la empresa, ¿Qué mejorarías?	x Focus Group (FG1)			
			1.1.5 ¿Considera que obtiene un mejor resultado en su desempeño si se siente cómodo en su ambiente de trabajo?	x Focus Group (FG1)			
Variable 1.2	Tipos de Clima Organizacional	Likert (1968)	1.2.1 ¿Se siente respaldado en la realización de sus tareas laborales en el puesto de trabajo?	x Focus Group (FG1)			
			1.2.2 ¿Cómo es su forma de trabajo en la empresa? ¿Individual o en equipo?	x Focus Group (FG1)			
			1.2.3 Cuando obtuvo un buen o mal resultado en su área ¿Recibió alguna recompensa y/o sanción?	x Focus Group (FG1) y Encuesta (EN1)			
Variable 1.3	Dimensiones del Clima Organizacional	Hellreigel D. y Slocrum J.W. (1974) y Koyas y Decottis (1991)	1.3.1 ¿Cuál es el nivel de unión y compañerismo entre los operarios?	x Encuesta (EN1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP2)
			1.3.2 ¿Cuál es el grado de supervisión cotidiana que existe para los operarios?	x Encuesta (EN1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP2)
			1.3.3 ¿Cuál considera que es el nivel de reconocimiento que existe en la empresa cuando los operarios realizan buenas acciones?		x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP2)
			1.3.4 Cuándo ingresó a la empresa: ¿Le resultó fácil y rápido adecuarse a su equipo de trabajo? ¿Por qué?	x Encuesta (EN1)			

ANEXO A: Matriz de recolección de información (continuación)

Tabla A1: Matriz de recolección de información (continuación)

FGAD, PUCP Seminario de Investigación		Nombre:	DELGADO PEREZ, Sanny Shainnel SOTO REYES, Navashka Carolina				
		Título de la investigación:	<i>Clima Organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana: Estudio de caso Scharff</i>				
Curso: Seminario de Investigación		Profesora: Dra. Marta Tostes Vieira					
Ficha 2: Matriz de Recolección de información							
Variables		Autor Nombre (año)	Preguntas	Actor 1 Trabajadores operarios	Actor 2 Analista de comunicación interna y clima laboral	Actor 3 Líder de Talento y Cultura	Actor 4 Director de Experiencia y Servicio
Macrovariable 2:	Retención Laboral	Allen, Bryant & Vardaman (2010)	¿Qué entiende por retención laboral?				
Variable 2.1	Rotación laboral	Allen (2008)	2.1.1 ¿De qué formas se presenta la rotación laboral en la empresa?		x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)
			2.1.2 ¿Qué consecuencias genera la rotación laboral en la empresa?		x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP2)
			2.1.3 Si se le presentara otra oportunidad laboral, ¿Qué decisión tomaría?	x Encuesta (EN1)			
Variable 2.2	Estrategias y fuentes de retención laboral	Hausknecht, Rodda & Howard (2009) Presbitero, Roxas & Chadee (2016) Ganapathy (2018) Sila & Sirok (2018)	2.2.1 ¿De qué forma considera que las empresas pueden retener a sus colaboradores?		x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP2)
			2.2.2 ¿Qué acciones realiza la empresa para retener a sus colaboradores?		x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP2)
			2.2.3 ¿Qué factores personales lo motiva a permanecer en la empresa?	x Focus Group (FG1), Encuesta (EN1)			
			2.2.4 ¿Qué aspectos de la empresa influyen en su permanencia?	x Focus Group (FG1), Encuesta (EN1)			
			2.2.5 ¿Se siente satisfecho trabajando en la empresa?	x Encuesta (EN1)			
			2.2.6 ¿Qué opina acerca de las dinámicas o beneficios que le ofrece la empresa?	x Focus Group (FG1)			
			2.2.7 Si pudiera cambiar o mejorar algo acerca de las políticas y procedimientos de la empresa, ¿Qué mejorarías?	x Focus Group (FG1)			
Macrovariable 3:	Satisfacción laboral	Chiang, Martin, Nuñez (2010)	¿Qué entiende por satisfacción laboral?				
			3.1 ¿Considera que la satisfacción laboral influye en la permanencia de los colaboradores en la empresa?, ¿Cómo?		x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP2)
			3.2 ¿Cómo considera que el clima organizacional genera satisfacción en los colaboradores?		x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP1)	x Entrevista (EP2)
			3.2 A partir de su experiencia laboral, ¿Qué acciones o aspectos generan que Ud se sienta contento de pertenecer a una empresa?	x Focus Group (FG1)			
			3.3 ¿Cómo considera que es su relación con su jefe directo y el líder del área?	x Focus Group (FG1), Encuesta (EN1)			

ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla A2: Matriz de consistencia

FGAD, PUCP Seminario de investigación		Nombre: DELGADO PEREZ, Sanny Shainnel SOTO REYES, Navashka Carolina					
		Título de la investigación: <i>Clima organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana: Estudio de caso Scharff</i>					
Curso: Seminario de Investigación							Profesora: Dra. Marta Tostes Vieira
Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Fuentes de información	Conclusiones	Recomendaciones	Criterio de selección de muestra
Pregunta principal	Objetivo General	Hipótesis Principal					
¿Cómo el clima organizacional permite la retención de colaboradores de nivel operativo en una operadora logística peruana en el año 2018?	Analizar el clima organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana en el año 2018.	El clima organizacional de la empresa Scharff es efectivo como política de retención de colaboradores.	1. Clima organizacional 2. Retención laboral 3. Eficacia y eficiencia de las estrategias y fuentes de retención laboral 4. Satisfacción laboral	Schneider (1975) Hausknecht, Rodda y Howard (2009) Allen et al. (2010) Coda, Da Silva y Custodio (2014)	Es importante recalcar que gracias al estudio literario, contextual y a las actividades de trabajo de campo realizadas en esta investigación, se pudo cumplir con el objetivo principal de la investigación. El cual tenía como propósito analizar si el clima organizacional permite la retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana, tomando como caso de estudio a Scharff en el año 2018. Dirimiendo así, que al no cumplirse la tercera hipótesis secundaria, la hipótesis principal planteada en la investigación es falsa, pues la organización no cuenta con una política de clima laboral que fomente la retención de sus colaboradores. Por este motivo no se procedió con el análisis cuantitativo de la relación de las variables de estudio. Es decir, que si bien en la teoría se demuestra la relación entre las variables, en el caso específico de esta organización y en el periodo de tiempo examinado, no se cumple. Esto último no significa que en futuras investigaciones que estudien a otras empresas en diferentes contextos puedan cumplir con la relación de dichas variables.	1. Elaborar un mapa de contingencias, donde se mapeen todas las posibles eventos perjudiciales para la empresa. Posterior a ello, estandarizar un protocolo de actuación según los distintos casos. Y mostrarlo durante la inducción.	3 Entrevistas: * Analista de comunicación interna y clima laboral * Líder de talento y cultura * Director de experiencia y servicios 2 Focus Group: * Área de Distribución * Área de Almacén * Sexo: 100% masculino 2 Encuestas: * Área de Distribución * Área de Almacén
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Variables	Fuentes de información	Conclusiones	Criterio de selección de muestra	
¿Cómo la satisfacción laboral vincula el clima organizacional con la retención de colaboradores?	Analizar el vínculo del clima organizacional y la retención de colaboradores tomando como referencia la variable satisfacción laboral.	Existen enfoques de la literatura que permiten probar que la satisfacción laboral vincula el clima organizacional y la retención de colaboradores.	1. Clima Organizacional y su relación con la cultura y motivación 2. Tipos de Clima Organizacional 3. Dimensiones del Clima Organizacional 4. Rotación Laboral 5. Estrategias de retención laboral 6. Satisfacción Laboral	Schneider (1990) Chiavenato (1995) Likert (1987) Armstrong (2014) Armstrong y Taylor (2014) March y Simon (1958) Coda, Da Silva y Custodio (2014)	El clima organizacional es la percepción compartida que tienen los colaboradores de la interacción generada en el puesto laboral (Schneider 1990 citado en Vidhøven y Paaue 2010). Este ambiente social y psicológico que perciben los colaboradores, influye en su comportamiento, pues se encuentra adherido a la motivación del empleado (Chiavenato 1995 citado en Gómez 2004). Estos factores que influyen en la permanencia del colaborador pueden traducirse en la satisfacción o insatisfacción que este pueda tener con respecto a su puesto de trabajo y organización (March y Simon 1958). Ahora bien, esta satisfacción puede ser medida a través de encuestas que miden el clima de una empresa (Coda, Da Silva y Custodio, 2014). Obteniendo de esta manera tanto el tipo de clima al que pertenece la organización (Likert 1987 citado en Macario 2018), como los niveles de las distintas dimensiones de clima (Armstrong, 2014). En ese sentido, se puede conocer de qué manera reducir la rotación laboral dentro de la organización (Armstrong y Taylor, 2014).	2. Tomar en consideración los sistemas de reconocimiento en FedEx y reproducir prácticas similares adaptándolas según las áreas de estudio.	3 Entrevistas: * Analista de comunicación interna y clima laboral * Líder de talento y cultura * Director de experiencia y servicios 2 Focus Group: * Área de Distribución * Área de Almacén * Sexo: 100% masculino 2 Encuestas: * Área de Distribución * Área de Almacén

ANEXO B: Matriz de consistencia (continuación)

Tabla A2: Matriz de consistencia (continuación)

FGAD, PUCP Seminario de investigación		Nombre:	DELGADO PÉREZ, Sanny Shainnel SOTO REYES, Navashka Carolina				
		Título de la investigación:	<i>Clima organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana: Estudio de caso Scharff</i>				
Curso: Seminario de Investigación							Profesora: Dra. Marta Tostes Vieira
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Variables	Fuentes de información	Conclusiones	Profesora: Dra. Marta Tostes Vieira	
¿Cuáles son las características del sector de servicios logísticos y cómo ha sido la evolución de la rotación laboral en Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018?	Analizar las características del sector de servicios logísticos y la evolución de la rotación laboral en Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018.	La evolución del mercado laboral en Lima Metropolitana nos permite visualizar que hay una tendencia creciente de la demanda de colaboradores por parte de empresas que pertenecen al sector de servicios logísticos	1. Comercio exterior global y a nivel nacional	Naciones Unidas (2017) y INEI (2018)	El comercio internacional sufrió una desaceleración que afectó sobre todo a la exportación tanto de bienes y servicios en los países desarrollados y en vías de desarrollo (Naciones Unidas, 2017). En ese sentido, el mismo escenario se vio replicado a nivel nacional; no obstante, a partir del 2018 tanto las exportaciones como importaciones comenzaron a incrementar: con un crecimiento del 19.7% para las exportaciones y 7% para las importaciones (INEI, 2018). Según Gestión (2016), el sector logístico ha mostrado un crecimiento en los últimos tres años que ronda entre el 10% y 15%. Se puede concluir que los sectores de consumo interno y exportaciones de bienes y servicios han demandado estos servicios logísticos de manera incremental. Lo cual está relacionado con la evolución de la rotación laboral en Lima Metropolitana entre los años 2013 y 2018, pues determinó que el mercado laboral en Lima Metropolitana siempre ha estado en constante crecimiento desde el 2013, sin embargo, a pesar de este crecimiento ha sido positivo, con el paso de los años la variación anual ha ido disminuyendo (MTPE, 2016).	3. Reuniones de media hora al finalizar la jornada de tal manera que operarios tengan la oportunidad de expresar, desde su punto de vista, las fallas o áreas de mejora del desarrollo del trabajo del día.	3 Entrevistas: * Analista de comunicación interna y clima laboral * Líder de talento y cultura * Director de experiencia y servicios
			2. Situación de los servicios logísticos en el Perú	Gestión (2016)			
			3. Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana	MTPE (2016)			
			4. Situación de la empresa Scharff	Scharff (2019).			
¿Cuáles son las prácticas de clima organizacional y retención laboral que realiza la empresa Scharff en el año 2018?	Identificar y evaluar las prácticas de clima organizacional y retención laboral que desarrolla la empresa Scharff en el año 2018.	Entre las distintas actividades que permiten la retención de colaboradores se considera que las siguientes prácticas de clima laboral que ejecuta la organización de estudio son efectivas: - Recompensas y reconocimiento - Relación con el supervisor y entre pares - Balance entre vida personal y profesional - Espacios físicos adecuados	1. Recompensas y reconocimiento	Ganapathy (2018)	Si bien durante el trabajo de campo se ha encontrado que los colaboradores desean ser reconocidos mediante felicitaciones y halagos verbales, solo el 8% de los 25 operarios encuestados señala haber recibido recompensas y reconocimientos. En esa misma línea, la relación con el supervisor y entre pares también es considerado un factor importante para los colaboradores. Sin embargo se pudo observar que los colaboradores no sienten respaldo de sus superiores ni sienten que estén interesados en lo que sucede en el área operativa. Además, tanto el balance entre vida personal y profesional de los colaboradores como el realizar sus actividades en espacios físicos secundarios, es algo secundario, pues prefieren el fomento de buenas prácticas laborales a través de la comunicación clara y justa de las sanciones a ejecutar en caso de realizar actividades que pueden perjudicar a la organización.	4. Capacitación a todos los líderes y coordinadores de las áreas de estudio, en cuanto a trato y manejo de personal, según el liderazgo y la empatía.	3 Entrevistas: * Analista de comunicación interna y clima laboral * Líder de talento y cultura * Director de experiencia y servicios 2 Focus Group: * Área de Distribución * Área de Almacén 2 Encuestas: * Área de Distribución * Área de Almacén
			2. Relación con supervisor y entre pares	Roa, Biehi y Chahla (2018); Sila y Širok (2018)			
			3. Balance entre vida personal y profesional	Presbitero, Roxas & Chadee (2016); Ganapathy (2018); Reynolds (2019)			
			4. Espacios físicos adecuados	Sila y Širok (2018)			

ANEXO C: Guía de encuesta

Guía de Encuesta

Lugar: Callao

Fecha: __/11/2019

- **Presentación:**

Hola. Somos un grupo de alumnas de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estamos realizando un caso de estudio con la empresa Scharff para el desarrollo de nuestro trabajo de sustentación de tesis, el cual tiene como tema central "Clima organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana".

Hoy vamos a realizar una encuesta, puesto que Ud. representa un actor importante para nuestra investigación. Es importante mencionar, que toda la información que nos brinde, será utilizada con fines exclusivamente académicos y bajo estándares éticos. En ese sentido, no se va a emplear ni su nombre ni apellido (se le asignará un número) y también, Ud. tendrá la potestad de responder las preguntas que considere relevantes.

- **Datos Generales:**

Marque con un aspa (X) la opción que corresponda y complete los espacios en blanco:

1. **Género:**

M () F ()

2. **Rango de edad:**

20 - 29 años () 30 - 39 años () 40 - 49 años () 50 - 59 años () 60 - Más ()

3. **Miembros que conforman su familia:**

1 persona () 2 personas () 3 personas () 4 personas () 5 personas () Otro ()

4. **Distrito de residencia:**

5. **Nivel de educación**

- () Primaria incompleta
- () Primaria completa
- () Secundaria incompleta
- () Secundaria completa
- () Universidad / Instituto incompleto
- () Universidad / Instituto en proceso
- () Universidad / Instituto completo

6. **Tiempo de servicio en la empresa:**

0 - 1 año () 1 - 3 años () 3 - 5 años () 5 - 7 años () 7 - Más ()

7. **¿A qué área pertenece?**

Almacén () Distribución ()

1. **¿Cuál es el grado de supervisión cotidiana que existe en su área?**

Bajo () Medio () Alto ()

2. **¿Se siente satisfecho con el nivel de supervisión en su área?**

Muy Insatisfecho () Insatisfecho () Ni satisfecho ni insatisfecho () Satisfecho () Muy Satisfecho ()

3. **¿Alguna vez ha sido reconocido por su jefe directo cuando ha realizado una buena acción o desempeño en su trabajo?**

SI () NO ()

ANEXO C: Guía de encuesta (continuación)

4. ¿Alguna vez ha sido reconocido por la empresa cuando ha realizado una buena acción o desempeño en su trabajo?

SI () NO ()

5. ¿De qué forma le gustaría ser reconocido por su jefe y empresa?

6. ¿Alguna vez ha sido sancionado por su jefe directo cuando ha realizado una mala acción o desempeño en su trabajo?

SI () NO ()

7. ¿Alguna vez ha sido sancionado por la empresa cuando ha realizado una mala acción o desempeño en su trabajo?

SI () NO ()

8. ¿Qué tipo de reconocimiento o sanción ha recibido por parte de su jefe directo y/o empresa?

9. ¿Cuál es el nivel de unión que tiene con sus compañeros de trabajo?

Bajo () Medió () Alto ()

10. ¿Cómo definiría su relación con sus compañeros de trabajo?

11. Cuando ingresó a la empresa: ¿Le resultó fácil y rápido adecuarse a su equipo de trabajo?, ¿Por qué?

SI () NO () _____

1. ¿Qué aspectos de la empresa valora más? Enumerar, según nivel de importancia

Ubicación ()

Relación con sus compañeros / jefe ()

Cultura de la empresa ()

Salario ()

Beneficios corporativos ()

Actividades que realiza ()

Otro () _____

2. ¿Qué factor (es) lo motivan a permanecer en la empresa?

3. ¿Qué aspecto haría que Ud se fuera de la empresa?

4. Si le se presentara otra oportunidad laboral, ¿Qué decisión tomaría?

1. ¿Se siente satisfecho trabajando en la empresa?

SI () NO ()

2. Si su respuesta anterior fue NO ¿Por qué?

3. ¿Cómo considera que es su relación con su jefe directo?

Muy Mala () Mala () Indiferente () Buena () Muy Buena ()

4. Si tuviera la oportunidad de cambiar algún aspecto de la empresa, ¿Cuál sería?
