



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROGRAMA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL DE ESTIBA

Carolina Balarezo-Arrese

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Balarezo, C. (2018). *Programa de atracción y retención de personal de estiba* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



Programa de atracción y retención de personal de estiba

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Carolina Balarezo Arrese

Revisor: Dra. Elsa Alama Salazar

Piura, setiembre 2018

Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Programa de atracción y retención de personal de estiba**” presentado por el Bach. **Carolina Balarezo Arrese**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, fue aprobada por el revisor, **Dra. Elsa Alama Salazar** y defendida el de de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Revisor

A mis padres, por habernos educado de la forma en que lo hicieron, por darnos todo lo que estuvo a su alcance y porque me siguen acompañando y alentando a cumplir cada uno de mis objetivos.

A mi esposo, mi compañero de vida. Por la paciencia y la comprensión.

A mis hijos, que son mi mayor alegría y la razón de mi esfuerzo y empeño, discúlpenme por haberme ausentado todas las semanas de los últimos dos meses.

A Dios, por ser quien guía mis pasos y me da fortaleza para seguir avanzando.

Y a todos aquellos que de una u otra forma me animaron a retomar esta etapa de mi vida y a concluir mi ciclo universitario como amigos, profesores y compañeros de trabajo, entre ellos mi jefe y finalmente a mi asesora de TSP.

Prefacio

Esta investigación es presentada como parte de los requisitos para la obtención del grado de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Piura (UDEP), habiendo concluido la carrera profesional varios años atrás y con ansias de lograr este título universitario.

El caso de estudio fue seleccionado a raíz de mi experiencia e interés por los Recursos Humanos, la satisfacción al ver el cambio positivo en la percepción que tenía el cliente respecto del servicio de Manpower, y la mejorar en los estándares básicos del servicio como la asistencia y el nivel de rotación de personal, que por consiguiente generaron confianza del cliente en su proveedor de servicios de personal.

Esperamos que la experiencia desarrollada le sirva a otras empresas con problemas similares para tomar decisiones con mayor rapidez y efectividad.

Resumen

En este trabajo se analizan las condiciones laborales que resultaron claves para la empresa Manpower para atraer y retener al personal estibador asignado a una empresa manufacturera en la ciudad de Chiclayo.

La investigación determina que las estrategias de retención de personal más convenientes están enfocadas esencialmente en una buena retribución monetaria, así como complementada con reconocimientos por méritos y buenas condiciones de bienestar social.

El punto de partida para lograr la atracción y retención de personal es realizar un fino proceso de reclutamiento y selección de personal, una inducción personalizada y un permanente programa de capacitación que permitan desarrollar el potencial de todo profesional, lo cual fortalecerá el vínculo empresa – colaborador.

Palabras clave: Atracción y retención de personal, motivación y retribución.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	4
1.1.2. Actividad	4
1.1.3. Visión de la empresa	4
1.1.4. Valores de la empresa.....	4
1.1.5. Organigrama del área	5
1.2. Descripción general de la experiencia profesional.....	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	6
1.2.2. Propósito del puesto	6
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	6
1.2.4. Objetivos de la investigación	8
Capítulo 2 Marco teórico	9
2.1. Atracción y retención de personal.....	9
2.2. Motivación	10
Capítulo 3 Metodología y procedimientos	15
3.1. Plan de verano	15
3.1.1. Objetivo general	15
3.1.2. Objetivos específicos.....	15
3.1.3. Actividades desarrolladas.....	16

3.2. Programa de desarrollo de personal.....	17
3.2.1. Objetivo general.....	17
3.2.2. Objetivos específicos.....	17
3.3. Bonos de reconocimiento.....	18
3.3.1. Objetivo general.....	18
3.3.2. Objetivos específicos.....	18
3.4. Programa de escolaridad.....	19
3.4.1. Objetivo general.....	19
3.4.2. Objetivos específicos.....	19
Capítulo 4 Resultados y análisis.....	21
4.1. Aportes.....	21
4.2. Desarrollo de experiencias.....	21
Conclusiones y Recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	25
Anexos.....	27
Anexo 1. Organigrama.....	29
Anexo 2. Indicadores para el ascenso.....	30

Índice de figuras

Figura 1.	Organigrama de sede.....	5
Figura 2.	Plano de ubicación de las áreas.....	8
Figura 3.	Jerarquía de las necesidades de Maslow	11

Introducción

Ya no es novedad mencionar que nos encontramos en la Era del Talento, en la cual el talento humano se ha convertido en el recurso más valioso para una organización y el activo escaso que permitirá que una empresa logre el éxito en tanto se ocupe por gestionarlo y desarrollarlo, atrayendo y reteniendo a los mejores profesionales del mercado.

La presente investigación se sitúa en el 2016 en el marco del Servicio de Tercerización de Personal de Estiba que brindaba la empresa Manpower a la empresa ABC, nombre referencial que utilizaremos para referirnos a la empresa cliente por un tema de confidencialidad. ABC es una empresa estadounidense con más de 200 años en el mercado a nivel global, que tiene como giro de negocio la fabricación y comercialización de comida balanceada para animales y opera en Perú a través de sus sedes en Lima y Chiclayo, y desde esta última atiende a sus clientes del sector acuícola, del mercado nacional e internacional.

Teniendo ya un vínculo comercial de varios años, en promedio 8 años, la relación se había tornado tensa a causa de la continua rotación de personal estibador, a causa de la dura competencia del mercado informal en la que competía Manpower por conseguir el mejor talento, personal con suficiente capacidad para realizar tareas repetitivas y de esfuerzo físico, lo que generaba baja productividad y retrasos en el envío de sus despachos.

El problema se presentaba en dos aristas; por un lado, la poca atractividad de la oferta laboral de estiba, y por otro, la alta deserción del personal estibador.

El objetivo de este trabajo fue analizar y entender el perfil de un estibador u operario que labora en una planta industrial, y proponer un programa de mejoras que permitiera disminuir de manera significativa la alta rotación de personal presentada hasta entonces.

El trabajo se presenta dividido en cuatro capítulos, el primero referido a los aspectos generales de la empresa, el segundo menciona el marco teórico y los conceptos analizados, el tercero enumera la metodología y los procedimientos utilizados para lograr los resultados indicados en el quinto capítulo, para finalmente alcanzar las conclusiones y recomendaciones que serán de utilidad no sólo para la Gerencia de Manpower, por su

eventual aplicación en nuevos servicios similares, sino también para la Gerencia de la empresa ABC, y para otras empresas del rubro que tengan problemas similares.

Capítulo 1

Aspectos generales

En este primer capítulo alcanzamos información general de la empresa en la que labora la investigadora: Organigrama, descripción del puesto ocupado, y otros datos que permitan situarnos en el contexto en el que se llevó a cabo la investigación.

1.1. Descripción de la empresa

Manpower es líder mundial en soluciones innovadoras de capital humano, con más de 60 años de experiencia, ofreciendo diversos servicios para el ciclo completo de negocio y empleo, incluyendo Reclutamiento y Selección, Tercerización de Personal, Headhunting, Transición de Carrera y Soluciones Basadas en Talento.

La red mundial de Manpower Group cuenta con casi 3,600 oficinas en más de 80 países y en las que provee de empleo a más de 4 millones de personas cada año, atendiendo las necesidades de sus 400,000 clientes, que incluyen empresas pequeñas y medianas de todos los sectores económicos, así como las corporaciones multinacionales más grandes del mundo.

ManpowerGroup tiene como misión conectar el amplio conocimiento del potencial humano con las necesidades de las organizaciones, a fin de brindar soluciones que permitan impulsar el éxito empresarial, fomentar comunidades más sostenibles y en general potenciar el mundo del trabajo. El conjunto de soluciones de ManpowerGroup se ofrece a través de Experis™, Manpower®, Right Management® y ManpowerGroup™ Solutions. (Manpower, 2018).

Cabe resaltar que ManpowerGroup ha sido reconocida en el 2018 por el Ethisphere Institute por siete años consecutivos como una de las empresas más éticas del mundo, única en el rubro de talento humano, por sus altos estándares de comportamiento moral y el respeto a la legislación laboral. Este mismo año, ManpowerGroup fue nombrada como "Best Company to Work for Women" en Estados Unidos (Women Choice Award, 2018) y reconocida por Fortune, y por catorce años consecutivos, como una de las empresas más admiradas del mundo.

1.1.1. Ubicación

Manpower fue fundada en 1948 en Milwaukee e inició sus operaciones en Latinoamérica en 1963. En el Perú tuvo una excepcional y exitosa experiencia desde 1963, la cual es relanzada desde 1996 hasta el día de hoy. Cuenta con 11 oficinas en 8 ciudades del país; Piura, Chiclayo, Trujillo, Cajamarca, Lima, Arequipa, Cuzco y Huancayo.

En Chiclayo, sus oficinas principales están ubicadas en el centro de la ciudad, a pocas cuadras de la plaza principal, desde donde atiende a clientes del sector comercial, industrial y de servicios. También cuenta con oficinas On Site, es decir al interior de sus empresas clientes más importantes, para facilitar la atención de los mismos, y dentro de una de aquellas se enfocará el caso a tratar.

1.1.2. Actividad

Manpower cuenta con cuatro marcas a nivel global; Manpower, Experis, Right Management y ManpowerGroup Solutions, a través de las cuales brinda servicios especializados de Reclutamiento y Selección, Intermediación Laboral – Staffing, Tercerización de Personal – Outsourcing y otros servicios especializados como Outplacement, Payroll, Gestión de Talento, Executive Search, entre otros.

El caso de estudio se circunscribe al servicio de tercerización de personal de estiba que se brinda al cliente ABC, empresa fabricante y distribuidora de comida balanceada para animales y uno de los más grandes y complejos clientes de la compañía dentro de la sucursal de Chiclayo.

1.1.3. Visión de la empresa

“Liderar la creación y provisión de servicios y soluciones innovadoras de capital humano que permitan a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo del trabajo”. (Manpower, 2018).

1.1.4. Valores de la empresa

“Gente, porque nos importa el papel que juega el trabajo en sus vidas.

Conocimiento, compartimos nuestro conocimiento, nuestras experiencias y recursos.

Innovación, nos atrevemos a innovar, a ser pioneros y a evolucionar”. (Manpower, 2018).

1.1.5. Organigrama del área

En el anexo 1 se muestra la estructura organizativa de Manpower a nivel país. Dentro de ella se aprecia cómo la compañía está organizada a nivel regional con una Gerencia Regional Norte (de manera similar sucede en el Sur) de quien depende la Gerencia de la Unidad de Negocio de Chiclayo, donde se sitúa el caso de análisis.

A continuación, presentamos el organigrama de dicha sede sobre la cual se basa este estudio.

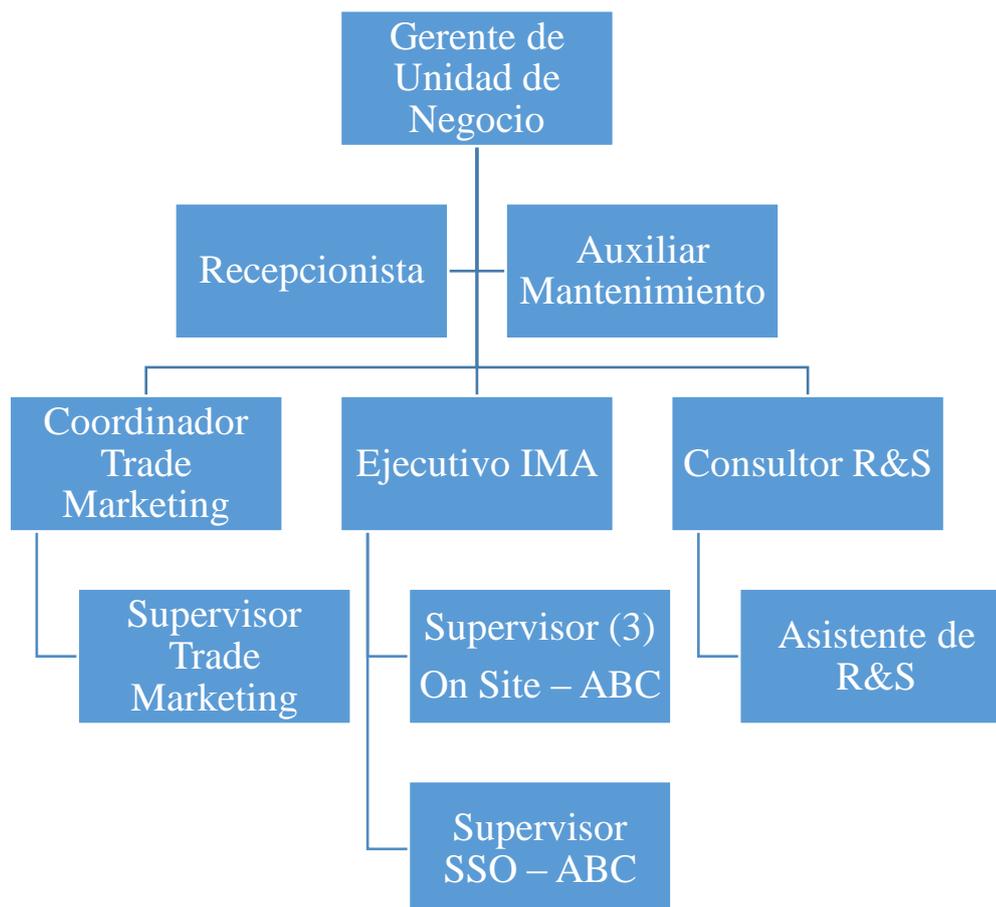


Figura 1. Organigrama de sede
Fuente: Elaboración propia (2018)

1.2. Descripción general de la experiencia profesional

La experiencia profesional del autor en ManpowerGroup se inicia en el 2008 en la ciudad de Piura a cargo de la Jefatura de la Sucursal, como responsable de la administración de la sede y de un equipo pequeño de 10 trabajadores a través de los cuales se atendía a diversos clientes, lo que le permitió conocer la compañía y sus procesos. Es a partir del 2012, que es designada jefe y luego Gerente de la Sucursal Chiclayo, siendo un nuevo reto a nivel comercial y de gestión de personal.

Dentro del cargo, su experiencia ha estado enfocada en el cumplimiento de estándares y métricas de gestión más rigurosos tanto al interior de la empresa como a solicitud de los clientes, lo cual le han permitido demostrar su potencial y consolidar su liderazgo a nivel de la compañía a lo largo de estos 10 años de servicio.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

Las actividades asignadas al cargo incluyen:

- Atención a los diversos clientes a través de las cuatro marcas de ManpowerGroup: Manpower, Experis, ManpowerGroup Solutions y Right Management, con el soporte de los especialistas en cada una de ellas.
- Dirección de personal y dedicación al desarrollo de un buen clima laboral, el cual es medido a través de la encuesta anual de empleados – MAPS.
- Análisis y seguimiento a indicadores de gestión financiera como DSO (Days Sales Outstanding) ligado a la facturación y cobranza, CCM o rentabilidad neta de cada cuenta/cliente y el Revenue que no es más que las ventas reales de la operación a cargo.
- Vivir y transmitir la cultura ManpowerGroup, fomentando su visión, sus valores, sus atributos, su programa de “La Experiencia del Candidato”, su Credo, entre otros.

1.2.2. Propósito del puesto

El objetivo principal del puesto es gestionar los recursos de la sucursal de Chiclayo, liderando un equipo de trabajo a través del cual se logre conectar las necesidades de los clientes con el capital humano de la región. Para ello, es clave fidelizar a los clientes a través de un servicio que satisfaga sus necesidades, consiguiendo su permanencia y el incremento de su demanda de servicios.

El reto principal del cargo fue recuperar la confianza del cliente ABC a través de una reevaluación de los procesos que formaban parte del servicio dado que la calidad del mismo había decaído y ello ponía en riesgo la permanencia de Manpower como proveedor de capital humano al interior de la empresa cliente.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

El servicio principal que brinda Manpower a la empresa ABC es dotación y supervisión de personal que realiza la estiba y desestiba de sacos, tanto de la materia prima que ingresa en camiones a la planta con dirección a los almacenes para luego formar parte del proceso productivo, como de aquellos sacos de producto terminado en la última etapa del proceso, que son ordenados en 11 camas o niveles en las

parihuelas para que luego, a través de un montacarga, sean trasladados por la empresa ABC hacia el camión que transportará la mercadería a los clientes.

Para hacer posible este servicio, la empresa ABC se encuentra enfocada en la producción y distribución del producto en sus diversas presentaciones, dejando en manos de Manpower el servicio de carga y descarga. En Chiclayo, ABC cuenta con una planilla directa de 75 trabajadores, entre operarios y empleados mientras que Manpower suele contratar alrededor de 40 estibadores, distribuidos en 3 turnos de trabajo: de 7:00 a 15:00, de 15:00 a 23:00 y de 23:00 a 7:00, seis días a la semana con un día de descanso, teniendo presente que según la programación del día pudiese haber la necesidad de que el personal tenga que superar las ocho horas de trabajo y generar horas extras que serán pagadas o compensadas con descanso futuro.

El personal de Manpower se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Áreas de trabajo	Cantidad de personal
Estiba y desestiba	17
Estiba extrusión	3
Estiba prensas	6
Ayudante pelletizado	3
Ayudante molinos	6
Ayudante minerales	3
Ayudante estrefilado	3

Es en el marco del servicio de estiba en el cual se enfocará el caso de estudio dada la problemática que se tenía de alta rotación de personal y la dificultad para cubrir las plazas. Realizar esta investigación fue un gran reto ya que las estrategias utilizadas anteriormente no habían dado resultados positivos, como fue el cambio de la metodología de reclutamiento y del supervisor a cargo del servicio.

En los capítulos siguientes se expone el enfoque en atracción y retención de personal, así como la metodología utilizada para abordar el problema.

A continuación, se presenta un plano donde se muestra la ubicación de cada una de las áreas que participan en el proceso.

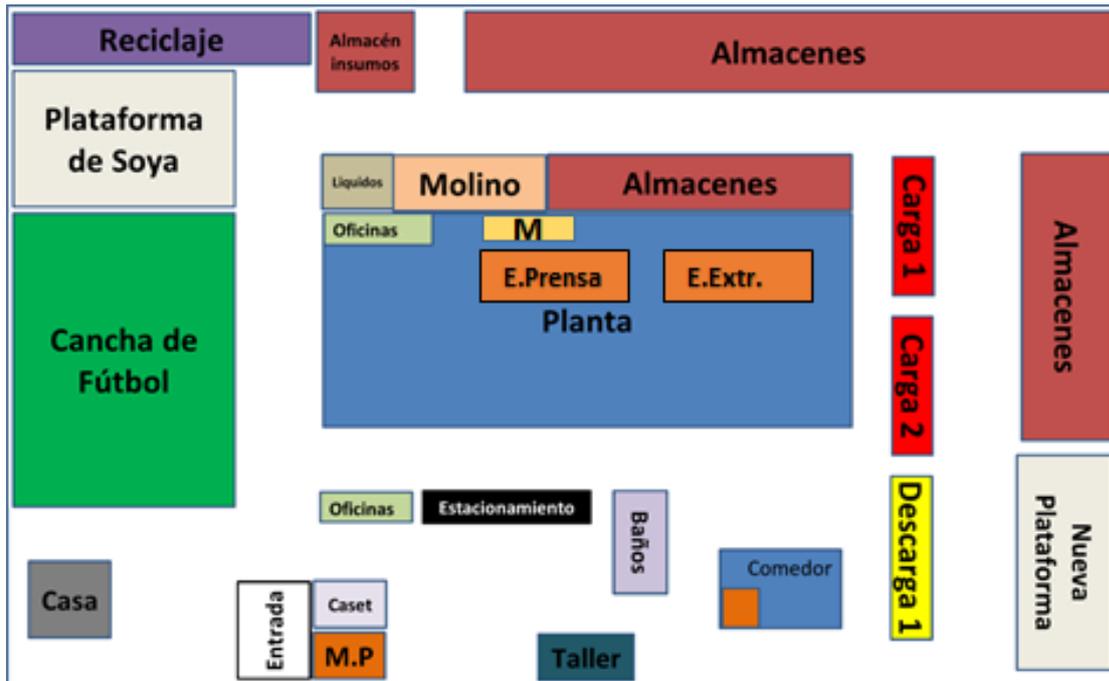


Figura 2. Plano de ubicación de las áreas
Fuente: Elaboración propia (2016)

1.2.4. Objetivos de la investigación

Antes de iniciar la investigación debemos detallar cuales fueron los objetivos específicos del estudio, los cuales se indican a continuación.

- Generar una oferta laboral más atractiva para el personal estibador, para mejorar los resultados de la convocatoria de personal y facilitar la cobertura de las plazas.
- Reducir la tasa de rotación de personal estibador, fomentando la línea de carrera, la estabilidad y el desarrollo profesional de un estibador.
- Minimizar el ausentismo o inasistencia, justificando las faltas de fuerza mayor o gestionando permisos o cambio de turno previamente.

Capítulo 2

Marco teórico

La investigación se enmarcó en el proceso de atracción y retención del talento, a raíz del poco interés que encontrábamos en el medio al realizar las convocatorias masivas de personal y de igual manera ante la rápida deserción de aquellos que optaban por aceptar las ofertas de empleo. A raíz de dicha situación se veía indispensable encontrar una razón de peso que motivara a los candidatos a trabajar como estibadores dentro del servicio al cliente ABC.

Para entender mejor el propósito de este estudio, a continuación se presentan las definiciones de Atracción y Retención de personal, motivación y el papel que juega ésta en ambos.

2.1. Atracción y retención de personal

Para poder hablar de retención podemos partir definiendo el concepto de rotación de personal como “la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Este intercambio es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”. Gonzales Miranda, (2009).

Figueroa (2014) afirmaba que, si bien el primer paso en este proceso es atraer al mejor talento y conservarlo, no basta con ello. El éxito de la gestión será desarrollarlo en pro de los intereses de la compañía. Por ello, lo importante es ofrecer las condiciones necesarias para que el personal trabaje de manera colaborativa, agregando valor y buscando alcanzar los objetivos de la empresa que finalmente podrían facilitar el logro de los suyos.

En ese sentido, Figueroa (2014) añade que, retener personal implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para los fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella.

La retención de personal se ha transformado en uno de los procesos más complejos de la organización, no solamente a nivel de posiciones calificadas, también a nivel de operarios, ya que el alcance a la tecnología y a estudios técnicos hacen que pocos quieran seguir ocupando posiciones de este tipo.

Sin embargo, podemos concluir que sin importar el nivel o categoría de los colaboradores, será valioso establecer un marco de trabajo sobre el cual se establezcan estrategias de retención de talento como son un fino proceso de reclutamiento así como de inducción a los nuevos trabajadores, enfoque en una cultura organizacional y un ambiente de trabajo que reconozca el valor de los trabajadores en la empresa y programas de bienestar social que busquen mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. (Figueroa Isaza, 2014)

Dentro de las razones principales por las que las organizaciones deben preocuparse por la retención de personal clave está el hecho de que es el personal quien cuenta con los conocimientos y la experiencia; desarrollarlos será una forma de potenciar sus capacidades en beneficio tanto de la organización como de los mismos trabajadores y sus familias para finalmente moderar su movilidad o rotación a otras compañías.

Si bien el tema monetario no es definitivo, es una estrategia de retención eficaz si es usada para premiar a través de sistemas de bonificación variable. Figueroa (2014) menciona en su artículo el caso de varias empresas del sector hidrocarburos como Ecopetrol (2013), Pacific Rubiales (2013) y Cerrejón (2011) que han aplicado esta estrategia de manera exitosa, enfocada en el buen desempeño y alcance de los objetivos de la compañía. El tema monetario será la base sobre la que se configuren los procesos que se indicarán en el capítulo siguiente buscando fortalecer la relación entre empresa y empleado, y reducir la movilidad laboral.

2.2. Motivación

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2018), la motivación es:

1. f. Acción y efecto de motivar.
2. f. motivo (causa).
3. f. Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

Gamero (2005, como se citó en Navarro 2018) decía que la motivación es un término genérico que se aplica a una variada serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. En el ámbito laboral, motivo sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea, es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados.

Maslow decía que las personas están motivadas debido a necesidades insatisfechas y sustentó su teoría a través de la conocida Pirámide de Maslow.



Figura 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow
Fuente: (Valls, 2013)

Según Navarro (2018):

El objetivo de Maslow era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. Distinguió cinco tipos de necesidades ordenadas jerárquicamente en función de su importancia, de tal modo que el comportamiento estaría controlado principalmente por el tipo de necesidad más bajo que todavía se encuentra insatisfecho. Las necesidades de nivel inferior son las fisiológicas o de supervivencia y las de seguridad, seguidas por las sociales, las de autoestima y las de autorrealización. Desde el punto de vista práctico, la aceptación de su teoría permite identificar el nivel de motivación de cada sujeto y atender sus necesidades en función del nivel en que se encuentren.

En esa línea, Agut Nieto & Carrero Planes (2018) afirmaban que:

Cuando la persona ha satisfecho las necesidades de orden inferior puede decirse que está sana, física y psicológicamente, mientras que la satisfacción de las necesidades de orden superior ayuda a una persona a crecer y a desarrollarse hasta su potencial humano más elevado.

Vinculado al concepto, Navarro (2018) habla de satisfacción afirmando lo siguiente:

Aunque los conceptos de motivación y de satisfacción laboral están relacionados y se utilizan indistintamente en la práctica, existe una sutil

diferencia entre ellos. Así, la motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Al hablar de motivación buscando lograr atracción y retención, calza bien conceptualizar la palabra retribución.

Nazario (2006) decía que: “La llamada retribución directa, que generalmente se percibe en dinero, es aquella que recibe el trabajador por el mero hecho de poner a disposición del empleador su fuerza de trabajo”.

Adicional a la retribución, existen ciertos beneficios adicionales que se otorgan independientemente del puesto y que más bien están relacionados con la política de la empresa y que son entregados voluntariamente con la intención de darle mayor bienestar al trabajador y su familia.

Para que fuesen considerados beneficios, Nazario (2006) afirmaba que debían cumplirse por lo menos dos principios. Por un lado el trabajador debía percibirlos como beneficios ya que favorecería su nivel de vida y la de su familia, lo que por consiguiente mejoraría el compromiso del colaborador hacia la empresa, y por otro, verlo como un ahorro de gastos en su canasta familiar o comodidad para él y sus miembros.

Llevado esto al caso de estudio, la retribución de un estibador destacado al cliente ABC incluía lo siguiente:

- Remuneración mínima vital al 2016 en el mercado peruano: 850 soles mensuales
- Tarjeta de vales de alimentos: 200 soles mensuales
- Transporte del trabajador a su domicilio, dependiendo del horario de salida.
- Alimentación: almuerzo diario y cena dependiendo del horario de salida.

A ello debe añadirse lo correspondiente a los beneficios sociales de ley laboral peruana como son las dos gratificaciones al año y un sueldo de Compensación de Tiempo de Servicios.

Según Valls (2013), “el dinero será un importante factor motivador hasta tanto el empleado no satisfaga sus necesidades mínimas”. (p.78).

En relación a ello añade que “una vez que se tienen los mínimos cubiertos, frecuentemente las variaciones de salario dejan de tener un gran impacto en la satisfacción o insatisfacción del empleado”. (Valls, 2013)

Para Nazario (2006), el primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla en base a su esfuerzo.

Asimismo, Nazario (2006) sugiere que el paquete de compensaciones debe establecerse en base a la capacidad financiera de la empresa, el impacto motivacional que conllevará su implementación, así como la retribución del personal hacia la empresa, por ejemplo, a través de un incremento en la productividad.

En esa línea se consultó a los trabajadores acerca de diversos factores motivacionales relacionados al trabajado y se les pidió elegir entre ellos según grado de importancia y satisfacción. Con los resultados obtenidos, se elaboró un ranking de factores motivadores y desmotivadores y se reconfiguró un nuevo y mejor paquete remunerativo, atractivo tanto para el trabajador como para el postulante al puesto.

Los resultados destacaron el valor del salario y los vales de alimento asignados, ambos conceptos remunerativos que incrementan el poder adquisitivo del trabajador para cubrir sus necesidades fisiológicas, como son la alimentación, salud y descanso, aquellas que se encuentran en la base de la pirámide de Maslow. Sin embargo, y sin restar importancia a lo primero, un gran grupo hizo referencia a las necesidades de seguridad y protección, así como a las sociales. En referencia a ello, se detectó también que el personal sentía tranquilidad en ambos sentidos. En el primer caso, se incluye tanto la seguridad física como de estabilidad laboral, conceptos muy bien manejados por ambas empresas internacionales, Manpower y ABC, reconocidas por cuidar la integridad física de sus trabajadores y cumplir con la normativa legal – laboral a nivel global. Respecto a las necesidades sociales, es política y tradición en Manpower celebrar de manera mensual y cuando corresponda, diversas festividades buscando integrar a los colaboradores entre ellos e identificarlos con su empleador y hacia la empresa a la cual prestan servicios.

En un menor nivel en el ranking se descubrió que el personal que llevaba varios años laborando en el puesto esperaba un reconocimiento y hasta una muestra de desarrollo dentro del oficio.

Dado lo antes indicado, se concluyó que estábamos por buen camino cubriendo las necesidades de seguridad y sociales y que debíamos continuar en esa línea, sin embargo, era muy importante enfocarnos en nivelar un poco la retribución económica, para que asegure la atención de las necesidades básicas de supervivencia de nuestro personal ya que sin ellas sería muy difícil que los colaboradores asistiesen siquiera a trabajar. Los temas de reconocimiento y desarrollo también fueron atendidos a través de los programas propuestos que serán indicados a continuación.

Habiendo revisado el sustento teórico sobre el que se ha basado el presente trabajo, pasaremos a explicar en el siguiente capítulo la metodología utilizada como solución a la problemática encontrada.

Capítulo 3

Metodología y procedimientos

En el presente capítulo se describen las acciones ejecutadas para enriquecer la propuesta laboral del estibador asignado al cliente ABC para facilitar el reclutamiento y mejorar el nivel de retención.

Como se sabe, el personal que realiza carga y descarga de materiales en los mercados suele percibir un jornal diario mayor al equivalente del salario diario de un estibador que trabaja en una empresa. A su vez, en este espacio, el esfuerzo físico de la tarea es relativamente menor, en el sentido de la cantidad de horas y días que trabajan, de acuerdo con el tiempo que requiere trabajar para percibir un ingreso suficiente para cubrir sus gastos básicos.

En consecuencia, se elaboró un programa compuesto por diversos planes que buscaban darle mayor valor a la oferta de trabajo.

3.1. Plan de verano

3.1.1. Objetivo general

Disminuir los índices de ausentismo, deserción laboral, accidentes y fatiga, producto de las condiciones climáticas propias de la temporada de verano.

3.1.2. Objetivos específicos

Prevenir problemas de salud producidos por la exposición a altas temperaturas como escaldaduras, quemaduras, insolación, heridas, entre otros.

- Mantener hidratados a nuestros estibadores para un mejor desempeño de sus labores.

- Monitorear las condiciones climáticas a las que se exponía nuestro personal durante la jornada.

3.1.3. Actividades desarrolladas

➤ Uniformes

Se realizó una inspección inopinada para evaluar la calidad del uniforme asignado al personal, para asegurar que el material fuese 100% algodón pues de lo contrario podría causar irritaciones en la piel producto de las altas temperaturas y del contacto con la piel. Asimismo, se decidió cambiar el modelo del cortaviento de tal manera que cubriera mayor parte de la cara, cuello y orejas, reduciendo la exposición del trabajador a los rayos solares.

➤ Cuidado de la piel

Dispensador de talco: Fue implementado y quedó a disposición del supervisor para que todo el personal lo utilizara al inicio de la jornada y de acuerdo a la necesidad, para evitar escaldaduras producto del sudor y fricción del mismo esfuerzo en el trabajo.

Dispensador de bloqueador: Se adquirió un lote de dispensadores de bloqueador para la pequeña zona de la cara que quedaba expuesta al sol, para así asegurar el sumo cuidado de la salud.

Crema para escaldaduras: Para curar las escaldaduras producidas por el sudor y la fricción propios del trabajo. Esta crema fue incluida dentro del botiquín y quedó en custodia del supervisor.

➤ Acceso a duchas

Otra de las acciones propuestas fue la posibilidad de que el personal pudiese darse una ducha rápida al terminar de almorzar y antes de retomar sus funciones, que permitiera relajarse y refrescarse. Esta medida no fue muy usada porque solo se disponía de dos duchas y porque el personal prefería descansar pasado el almuerzo. Sin embargo, esta medida quedó aprobada y a disposición en caso de emergencia por crisis de calor.

➤ Boletín informativo

Dentro de las instalaciones del cliente ABC, Manpower cuenta con una pequeña oficina asignada donde el personal tiene casilleros para colocar su ropa, bancas donde descansar, ver TV y revisar los comunicados de la empresa en un periódico mural. Durante los meses de verano, los comunicados están relacionados a recomendaciones para evitar la exposición al sol, así como cuidados de la piel y la hidratación.

➤ Rehidratación

El sobreesfuerzo que realiza el personal al cargar peso y a altas temperaturas generaba cansancio excesivo y debilitamiento por lo cual se propuso comprar bebidas rehidratantes para ser entregadas los días de intenso calor.

3.2. Programa de desarrollo de personal

Este programa fue elaborado en el 2016 con la finalidad de que el personal no viese el trabajo como algo temporal y que lo dejara ante otras propuestas de temporada, como por ejemplo trabajo en molinos de arroz, construcción, cosecha de determinados cultivos según campaña, etc.

La intención era mejorar la propuesta económica en base a la meritocracia y al cumplimiento de ciertos requisitos, como el tiempo de servicio, el compromiso y la responsabilidad hacia la empresa, así como generar retención en los trabajadores en la empresa.

3.2.1. Objetivo general

Incrementar el sueldo básico del estibador en función a su buen desempeño laboral y al tiempo de servicio.

3.2.2. Objetivos específicos

- Incentivar la permanencia y estabilidad laboral.
- Generar mejores expectativas salariales en el personal nuevo.
- Evaluar y reconocer el buen desempeño del colaborador.

El programa incluía una evaluación en base a ciertos indicadores a la que accedían los trabajadores al superar los 6 meses y, posteriormente, al superar los 12 meses. De esta manera solo el personal comprometido con el trabajo y la empresa podía acceder a una mejor remuneración. Iniciando con 930 soles y pasando a 950 soles y finalmente 980 soles mensuales, pequeñas pero significativas mejoras en el básico, a partir del cual se calculan los beneficios sociales y pago de horas extras.

Este programa no solo mejoraba la remuneración del personal, sino que categorizaba a los trabajadores en base a tres niveles corporativos: Estibador junior, intermedio y senior, lo cual generaba una especie de reconocimiento al personal muy bien valorado. A su vez, los seniors se convertían en especialistas en el oficio y se ocupaban de instruir a los novatos en la materia, fomentando el desarrollo de competencias como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

En el anexo 2 se incluye un modelo de la evaluación, basada en méritos personales, aplicada al personal para medir su desempeño y compromiso con la empresa, requisitos indispensables para sustentar su promoción al siguiente nivel.

3.3. Bonos de reconocimiento

3.3.1. Objetivo general

Reconocer el compromiso diario de los colaboradores hacia la empresa, el trabajo y la seguridad.

3.3.2. Objetivos específicos

- Disminuir el número de faltas diarias.
- Reconocer el trabajo diario del colaborador.
- Incentivar o felicitar el buen desempeño.

Junto al programa de desarrollo se estableció la entrega de un bono de reconocimiento mensual para felicitar a aquellas personas comprometidas con el trabajo que hubiesen asistido a laborar sin ninguna falta injustificada en el mes. Parece tonto pensar que ese fuese un requisito, pero en este sector, en el que se compite con mercados como la construcción civil o la estiba en mercados, es muy común trabajar por jornal y para el pago del día de trabajo, lo cual hacía que el personal se ausente cuando se le presentaba un mejor trabajo en un día específico.

Con este bono se incentivaba al trabajador para que asistiera el mes completo, respetando lógicamente el día de descanso semanal, para que se automotivara a tener un ingreso adicional.

De manera general, todo el personal tenía acceso a un bono valorizado en 200 soles mensuales, monto que podía ser mayor o menor de acuerdo a las siguientes especificaciones.

- En caso el trabajador faltase un lunes o un sábado, días con la tasa de mayor ausentismo, el bono sufría un descuento de 50 soles.
- Si la falta se daba entre martes y viernes, el descuento equivalía a 25 soles.
- Por el contrario, la asistencia perfecta otorgaba un bono adicional de 50 soles para los dos estibadores con cero faltas y mejor puntualidad del mes.
- El “prevented man” fue llamado el bono extra también de 50 soles para aquel trabajador que reportase más actos y condiciones inseguras en el mes, con la intención de crear conciencia en el valor de la seguridad y fomentar la alerta entre los colaboradores.
- Finalmente, el último bono adicional de 50 soles era otorgado a quien fue reconocido por realizar alguna acción extraordinaria de apoyo al equipo como por ejemplo cubrir un turno para apoyar a un compañero enfermo.

En resumen, un buen trabajador que asiste a trabajar todos los días según los turnos asignados podía incrementar sus ingresos a través de un bono de hasta 350 soles mensuales.

3.4. Programa de escolaridad

Buscando progresar en la misma línea, Manpower y el cliente ABC se comprometieron en recaudar una provisión mensual de dinero que fuese entregada en el mes de febrero a todo aquel trabajador con hijos en edad escolar.

3.4.1. Objetivo general

Motivar a los trabajadores con un beneficio adicional que no fuese ofrecido por la competencia y que los fidelice aún más a la empresa.

3.4.2. Objetivos específicos

- Fidelizar a los trabajadores con la empresa.
- Alcanzar la estabilidad del personal en los meses de verano, meses de muy alta rotación por el sobreesfuerzo generado en el trabajo a causa del incesante calor y la alta demanda de personal en molinos producto de la campaña de arroz.
- Favorecer a los trabajadores con los gastos escolares para evitar preocupaciones económicas y desenfoco que pudiesen generar accidentes laborales.

Este programa comenzó a inicios del 2017 y permitió que en febrero 2018 cada colaborador con derecho al beneficio tuviese acceso a un bono de escolaridad de 280 soles para cubrir los gastos en útiles escolares que se presentan antes del inicio del año escolar en marzo.

Asimismo, este fue uno de los beneficios mencionados en el proceso de reclutamiento para darle mayor valor a la oferta de empleo.

Capítulo 4

Resultados y análisis

En este capítulo analizamos los resultados de la puesta en marcha de los planes descritos en el tercer capítulo.

4.1. Aportes

- a. Reducción de la tasa de rotación de 24% en el 2016 a 21% en el 2017. Al cierre del primer semestre del 2018 la tasa se mantiene alrededor del 11%.
- b. Reducción en los costos mensuales de contratación de personal, como consecuencia de la caída de la tasa de rotación temprana, referido a la salida de personal en un tiempo menor a una semana.
- c. Disminución de la tasa de ausentismo anual promedio de 9% al cierre del 2016 a 2% al final del 2017. Actualmente en el 2018, la tasa promedio es de 1%.
- d. Incremento en la motivación del personal tanto para ingresar a laboral como para permanecer en la empresa.
- e. Desarrollo de personal a través de la categorización de estibadores. En el 2018, el 43% del personal se encuentra en el tercer nivel, el nivel senior.
- f. Concientización del personal en la importancia de la seguridad.

4.2. Desarrollo de experiencias

El principal aprendizaje durante este proceso ha sido conocer y entender el perfil de un operario – estibador, lo cual, aunque no parezca, fue bastante complicado. Algunas características particulares son las que siguen.

- Suelen ser personas acostumbradas al trabajo pesado que vienen de sectores como construcción, industria, comercio en mercados, agricultura o pesca.
- Se debe tener mucho cuidado con quienes provienen de realizar la labor de estiba ya que, si bien cuentan con la práctica, a veces no cuentan con la técnica correcta y por ende han generado ciertas lesiones en columna, consideradas enfermedades ocupacionales, lo cual los imposibilita aprobar el examen de ingreso ocupacional.
- Se recomienda elegir personas con carga familiar para que el trabajador se comprometa al trabajo buscando sacar adelante a su familia.
- Muchas veces no han tenido experiencias previas trabajando en una empresa por lo que, así como desconocen los beneficios, también las normas que ello trae consigo. Es costumbre en ellos trabajar las horas y días necesarios para cubrir los gastos diarios de su casa sin generar compromiso con la institución que los contrata.

En relación con el último punto y después de realizar el estudio, se confirmó que el trabajador podía modificar su comportamiento a través de continuas charlas de concientización y a cambio de una retribución simbólica como lo fue el bono de “asistencia perfecta”.

Otra experiencia interesante ha sido en el proceso de reclutamiento y selección en sí, el cual debe ser muy fino, así como el de entrenamiento, para evitar la rotación temprana y lograr que se recuperen los altos costos de contratación con el trabajo posterior y la permanencia del estibador. El foco del proceso debe ser que el candidato entienda la propuesta laboral detallando todos y cada una de las condiciones y beneficios de la oferta para que no haya ninguna duda durante el contrato. A su vez, el realizar algunos exámenes previos como de visión y cálculo de la masa corporal en base a la talla y el peso, permitieron adelantar un pronóstico negativo en la aptitud médica para disminuir los plazos del proceso y evitar un gasto médico innecesario. En definitiva, será de vital importancia el seguimiento que se realice a cada una de las etapas del proceso para evitar que los tiempos se dilaten y se pierda el interés de los postulantes o se generen demoras en la cobertura de las plazas.

Conclusiones y Recomendaciones

- Siendo el talento uno de los activos más importante de una organización, las empresas deberán enfocar sus esfuerzos en generar estrategias que les permitan atraer y retener a su mejor talento.
- No existe una fórmula exacta para lograr esa atracción y retención de la se ha hablado durante todo este estudio. Las estrategias deben ser muy bien pensadas y deberán ser definidas en función a la motivación del personal que se espera retener.
- En este sentido, se deberá partir por un eficaz proceso de reclutamiento y selección que permita identificar al mejor talento, pasando por programas de inducción y capacitación constante que desarrollen dicho talento y complementar la labor con buenas condiciones laborales y actividades de bienestar social que mejoren la calidad de vida de las personas, entre otros.
- Podemos concluir que la retribución suele ser la motivación principal a nivel operario, la cual se sugiere sea mejorada no de manera automáticas sino por meritocracia, es decir, a través de esquemas de compensación por desempeño, resultados o incremento en la productividad.
- Basado en el perfil de un operario o estibador, el compromiso con la empresa, expresado en puntualidad y asistencia diaria, cumplimiento de contrato (no renuncia inmediata o abandono) y seguimiento de indicaciones, son indicadores básicos que un operario debería cumplir para en base a ello establecer bonos compensatorios.
- El reconocimiento y desarrollo profesional son valorados por todo trabajador. En el caso de personal operario no calificado, también es posible implementar programas de desarrollo enfocados en aprovechar la experiencia incorporada por el trabajador y compensar su esfuerzo y dedicación.
- Es muy usual confundir “buen operario” o “buen trabajador” con “buen supervisor”. Para manejar un equipo de personas se debe contar con ciertas competencias que no todo trabajador tiene. Por ende, la empresa deberá llenar ese vacío con formación para las jefaturas de diversos niveles.

Bibliografía

- Agut Nieto, S., & Carrero Planes, V. (29 de octubre de 2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 203-225. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597003.pdf>
- Española, Diccionario de la Real Academia. (22 de agosto de 2018). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=motivaci%C3%B3n>
- Figuroa Isaza, H. I. (12 de mayo de 2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 61 - 77.
- Gonzales Miranda, D. R. (02 de agosto de 2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45(156), 45 - 72.
- Navarro, E. (31 de octubre de 2008). Revisión de la Motivación de los trabajadores de la construcción: 1968 - 2008. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/1276/127612584002.pdf>
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio: Revista de investigación académica ISSN-e 0329-3475*, N°. 17, 133-145.
- Valls, A. (12 de setiembre de 2013). Motivación y retribución variable: un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17, 63-80.

Anexos

Anexo 2. Indicadores para el ascenso

INDICADORES PARA EL ASCENSO DE NIVEL DE ESTIBA		NIVEL		PUNTAJE
		ÓPTIMO EN DESARROLLO	BÁSICO	
				3
				2
				1

COMPETENCIA		EVALUACIÓN: ESTIBA INTERMEDIO COMPORTAMIENTO		EVALUACIÓN
RESPONSABILIDAD	Llega puntual a su lugar de trabajo. Cumple con las normas que contempla el RIT de Manpower. Se preocupa por seguir los lineamientos de SSO dentro de la organización.			3
APRENDIZAJE	Detecta y reporta condiciones y/o actos inseguros en su entorno de trabajo. Conoce las labores y procedimientos que implican la actividad que realiza. Muestra predisposición al aprendizaje y apertura a nuevas actividades.			3
TRABAJO EN EQUIPO	Plantea sus ideas y opiniones al interior de su equipo con transparencia y respeto. Es responsable de su conducta y de como esta impacta en el equipo.			3
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	Escucha a los demás con apertura y transmite información verbal o escrita de manera clara, coherente y ordenada. Se identifica con la empresa en la que labora, mostrando una actitud positiva ante las situaciones diarias.			3
PERMANENCIA EN EL PUESTO	Maneja adecuadamente obstáculos e imprevistos. Cumple con un tiempo de servicio en la empresa entre 7 meses y 1 año.			3
		NIVEL ALCANZADO: EN DESARROLLO		3

COMPETENCIA		EVALUACIÓN: ESTIBA SENIOR COMPORTAMIENTO		EVALUACIÓN
RESPONSABILIDAD	Llega puntual a su lugar de trabajo. Cumple con las normas que contempla el RIT de Manpower. Modifica su propio estilo y comportamiento de manera visible y ejemplar para los demás Se preocupa por seguir los lineamientos de SSO dentro de la organización.			3
APRENDIZAJE	Detecta y reporta condiciones y/o actos inseguros en su entorno de trabajo. Conoce las labores y procedimientos que implican la actividad que realiza. Muestra predisposición al aprendizaje y apertura a nuevas actividades. Adopta una actitud positiva y de escucha frente al feedback.			3
TRABAJO EN EQUIPO	Es gestor de cambio a través de sus conocimientos Plantea sus ideas y opiniones al interior de su equipo con transparencia y respeto. Es responsable de su conducta y de como esta impacta en el equipo.			3
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	Escucha a los demás con apertura y transmite información verbal o escrita de manera clara, coherente y ordenada. Contribuye con el equipo ayudando a otros a enfrentar nuevas tareas o realidades. Es un facilitador de cambios. Se identifica con la empresa en la que labora, mostrando una actitud positiva ante las situaciones diarias.			3
LIDERAZGO	Maneja adecuadamente obstáculos e imprevistos. Asume las cosas nuevas con entusiasmo y como un reto de aprendizaje, ajustando su comportamiento y trabajo a las demandas de los cambio			3
PERMANENCIA EN EL PUESTO	Lidera la construcción y consolidación de redes de trabajo más allá de su equipo y área, logrando la integración y sinergia a todo nivel. Delega funciones de acuerdo a las capacidades de cada colaborador. Cumple con un tiempo de servicio en la empresa entre 1 año a más.			3
		NIVEL ALCANZADO: ÓPTIMO		3.0

