



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Estrategias para optimizar la satisfacción y desempeño laboral en personal

operativo en una empresa del sector logístico, año 2023

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

AUTOR

Bachiller Cárdenas Santillán, Jahir Jesús

ASESOR

Mg. Marín Escalante, Ana Salinova

LIMA - PERÚ

Estrategias para optimizar la satisfacción y desempeño laboral en personal operativo en una empresa del sector logístico, año 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 13% | % | % | 13% |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|------------------------|---|-----|
| 1 | Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega | 4% |
| Trabajo del estudiante | | |
| 2 | Submitted to Universidad Ricardo Palma | 2% |
| Trabajo del estudiante | | |
| 3 | Submitted to Universidad TecMilenio | 2% |
| Trabajo del estudiante | | |
| 4 | Submitted to Universidad Anahuac México Sur | 1% |
| Trabajo del estudiante | | |
| 5 | Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola | 1% |
| Trabajo del estudiante | | |
| 6 | Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC | 1% |
| Trabajo del estudiante | | |
| 7 | Submitted to Universidad Católica San Pablo | <1% |
| Trabajo del estudiante | | |

DEDICATORIA

Para mi familia, siempre en mi corazón.



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud hacia mis padres, quienes han proporcionado un respaldo incondicional a lo largo de mi trayectoria, facilitándome alcanzar mis metas personales y académicas. Su afecto ha sido el motor que siempre me ha animado a seguir persiguiendo mis objetivos, sin desistir frente a las dificultades.



RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia surgió debido al alto porcentaje de rotación de personal de una empresa del sector logístico. Se identificaron diversos motivos que potenciaban este problema, tales como una baja remuneración en comparación con empresas del mismo rubro, un mal clima laboral y escasa oportunidad de crecimiento en los puestos operativos.

Por estos motivos, el estudio tuvo como objetivo general: Determinar el diseño metodológico para optimizar la satisfacción y desempeño laboral en personal operativo en una empresa del sector logístico.

Para el alcance del objetivo se aplicó un programa de intervención llamado “Cultiva tu Talento” en trabajadores operativos de la empresa en mención, siendo una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo transversal; que se apoya con el diseño de Cambio de Sistema Total de Ralph Kilmann.

Los resultados obtenidos fueron alentadores, ya que se logró disminuir el porcentaje de rotación en un 37%, como también se ha evidenciado una clara mejora en la productividad del personal en las distintas operaciones.

Palabras clave: Rotación de personal, desempeño laboral, satisfacción laboral, crecimiento profesional, salario emocional.

ABSTRACT

The present proficiency project emerged due to the high staff turnover percentage in a logistics sector company. Various factors contributing to this issue were identified, such as low remuneration compared to other companies in the same industry, a poor work environment, and limited growth opportunities in operational positions.

For these reasons, the study aimed to determine the overall methodology for optimizing job satisfaction and performance in operational staff within a logistics sector company.

For the achievement of the goal, an intervention program called "Cultiva tu Talento" was implemented on operational workers of the mentioned company. This was descriptive research with a cross-sectional qualitative approach, supported by the Total System Change design by Ralph Kilmann.

The obtained results were encouraging, as there was a 37% reduction in the turnover rate. Additionally, a clear improvement in the productivity of personnel across various operations was observed.

Keywords: Employee turnover, job performance, job satisfaction, professional growth, emotional salary.

INDICE GENERAL

| | |
|--|-------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO..... | iii |
| RESUMEN | iv |
| ABSTRACT | v |
| ÍNDICE DE FIGURAS | viii |
| INDICE DE TABLAS..... | ix |
| INTRODUCCIÓN | x |
| CAPÍTULO I..... | xi |
| 1.1 Marco histórico | xi |
| 1. Figura 1 Estructura de la empresa..... | xii |
| 1.2 Bases Teóricas | xiii |
| 1.3. Marco legal | xv |
| 1.4. Antecedentes del estudio | xv |
| 1.5. Marco conceptual | xvii |
| CAPITULO II..... | xix |
| 2.1. Descripción de la realidad problemática | xix |
| 2.2. Formulación del problema general y específicos | xx |
| 2.3. Objetivos de la investigación | xx |
| CAPITULO III..... | xxi |
| 3.1. Justificación e importancia del estudio | xxi |
| 3.2. Delimitación del estudio | xxii |
| CAPITULO IV | xxiii |
| 4.1. Descripción del diseño | xxiii |
| Figura 2 Cuadro estadístico de Motivos de Ceses 2022..... | xxiv |
| Figura 3 Cuadro estadístico de Motivos de Ceses 2023..... | xxv |

| | |
|--|---------------|
| 4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño | xxvii |
| CAPITULO V..... | xxviii |
| 5.1. Aplicación de la propuesta de solución..... | xxviii |
| 5.2. Estructura del programa de intervención | xxix |
| Figura 4 Taller de capacitaciones del área de Escuela de Operadores..... | xxix |
| Figura 5 Taller de capacitaciones del área de CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. | xxx |
| 5.3. Evaluación y Resultados | xxxii |
| CONCLUSIÓN..... | xxxiv |
| RECOMENDACIONES | xxxv |
| BLIBIOGRAFIA | xxxvi |
| ANEXOS..... | xxxvii |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|------|
| Figura 1 Estructura de la empresa..... | xii |
| Figura 2 Cuadro estadístico de Motivos de Ceses 2022..... | xxiv |
| Figura 3 Cuadro estadístico de Motivos de Ceses 2023..... | xxv |
| Figura 4 Taller de capacitaciones del área de Escuela de Operadores..... | xxix |



INDICE DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------|------|
| Tabla 1 Tabla de Ceses - 2022..... | xxiv |
| Tabla 2 Motivos de Ceses - 2022..... | xxiv |
| Tabla 3 Tabla de Ceses - 2023..... | xxv |
| Tabla 4 Motivos de Ceses - 2023..... | xxv |



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional permite describir mi experiencia laboral dentro del área de Atracción del Talento que he venido desempeñando al egresar de la carrera de Psicología en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

El trabajo se realizó en el área de Recursos Humanos en una empresa del rubro logístico. Una de las problemáticas detectadas es la rotación de personal, lo cual está influyendo negativamente en los indicadores del área y en las metas que se plantean los diferentes clientes a los cuáles atendemos. El objetivo del presente trabajo es optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como disminuir el porcentaje de rotación; por tanto, se describe la propuesta de un programa que asegure nuevos lineamientos para la captación de personal junto con los diversos proveedores de candidatos con los cuáles nos apoyamos; así como también la implementación de estrategias de retención y fidelización para los nuevos colaboradores.

En el capítulo 1, se presenta aspectos generales de la empresa de servicio logístico, su origen, actividad general, cultura de la empresa, bases teóricas y antecedentes de investigación.

En el capítulo 2, se detallará la descripción de la realidad problemática, el planteamiento del problema general y específico, como también los objetivos generales y específicos.

En el capítulo 3, demostraremos la justificación e importancia, así como la delimitación de la investigación con el objeto de estudio.

En el capítulo 4, se describe el diseño esquemático como parte de la metodología.

En el capítulo 5, se presentará el programa de intervención que permitirá demostrar la evaluación y resultados obtenidos.

Por último, se detalla las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco histórico

1.1.1. Datos Generales

Es uno de los operadores logísticos 3PL líder en Latinoamérica, con más de 80 años de experiencia en la gestión de cadenas de abastecimiento y diseño de soluciones logísticas integrales y flexibles. Cuentan con operaciones en Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, México y Costa Rica; con un total de más de 9500 trabajadores en la actualidad.

1.1.2. Historia de la empresa

Empezó sus actividades en 1939 como una empresa dedicada al almacenaje y reprensaje de fardos de algodón para la exportación. En 1950 construye su primer almacén en el callao ampliando sus actividades, dando servicio de operador de carga nacional e internacional, participando del negocio naviero, de termina de almacenamiento y transporte.

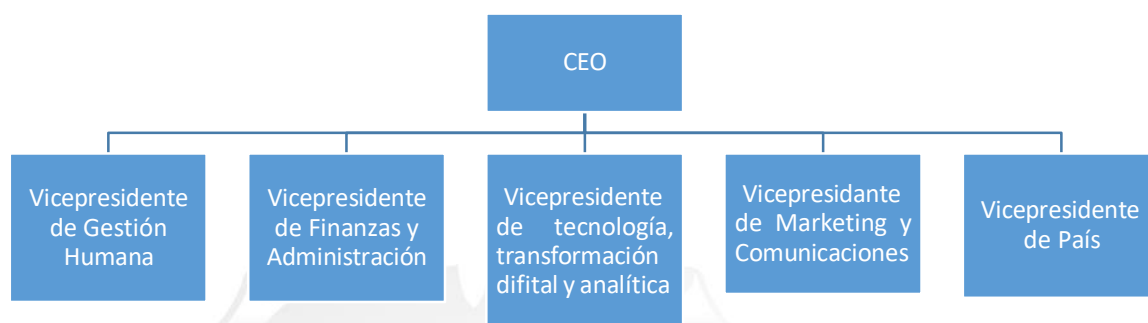
En 1974 amplía su cartera de servicios, incluyendo el almacenaje simple, depósito autorizado de aduanas y cámaras frigoríficas. En 1983 se construye uno de los primeros almacenes para productos hidrobiológicos del país, para la unidad logística refrigerada.

Por los años 1988 inicia una de sus operaciones más grandes y modernas con más de 24000 m². En 1999 se obtiene la certificación 3PL, certificación ISO 9002:1994. Para el año 2003 inicia su proceso de internacionalización al abrir oficinas en Santa Cruz y La Paz en Bolivia.

En 2004 inicia sus operaciones en Ecuador en las ciudades de Guayaquil y Quito. Posteriormente por los años 2005 inicia operaciones en el mercado centroamericano en Guatemala y El Salvador. En 2008 se inicia operaciones en Honduras, siguiendo con el plan de internacionalización, para el 2013 se ingresa al mercado colombiano; el 2015 se amplía el negocio con la logística refrigerada en Ecuador y Guatemala, y en el 2016 se inaugura el nuevo centro automotriz ubicado en Lurín. En el 2018 se inaugura su nuevo centro de distribución en Guatemala, implementando un nuevo servicio de última milla.

Ya para el 2021 una firma global líder de capital privado e inversiones se incorpora como accionista mayoritario del grupo; y en el 2023 se fusionan con Transportes Centroamericanos del Futuro (TFC) para consolidarse como el operador logístico end to end líder en Latinoamérica.

1.1.3. Organigrama de la empresa



1. FIGURA 1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia

1.1.4. Ubicación geográfica

La empresa está ubicada en la provincia constitucional del Callao. El desarrollo de la implementación del presente trabajo se realizará en esta misma sede.

1.1.5. La Misión y Visión

Obtenido de la página web de la empresa

Misión:

Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos, ayudando a nuestros clientes a incrementar su valor a través de nuestros servicios y asesoría.

Visión:

Convertir la logística en la ventaja competitiva de las empresas de Latinoamérica.

1.1.6. Política de la empresa

Esta empresa se especializa en ofrecer servicios logísticos. Han creado e instaurado un Sistema Integrado de Gestión que se fundamenta en estándares internacionales de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, Seguridad Alimentaria y Seguridad del Comercio Internacional. Además, nos

aseguramos de cumplir con la legislación actual y otros requisitos a los que nos hemos comprometido de manera voluntaria, con el propósito principal de lograr la mejora continua de nuestro sistema y demostrar nuestro compromiso en:

Medio Ambiente

Preservar la diversidad biológica y el equilibrio del entorno implica comprender los aspectos e impactos asociados a nuestras acciones, evitar la contaminación mediante una gestión mejorada de residuos, y reducir los efectos del cambio climático mediante la promoción de un uso responsable de los recursos naturales.

Seguridad y Salud Ocupacional

Eliminar o reducir los riesgos para los empleados, proveedores y clientes implica supervisar nuestras operaciones y establecer condiciones de trabajo seguras y saludables. El objetivo es prevenir lesiones, enfermedades y daños a la salud laboral, evitando accidentes y garantizando la seguridad y bienestar de nuestros trabajadores. Esto se logra mediante la prevención activa de lesiones, enfermedades ocupacionales e incidentes laborales. Además, se busca asegurar la participación y consulta regular de los empleados y sus representantes en el sistema de seguridad y salud ocupacional.

Seguridad del Comercio Internacional BASC/OEA

Evitar que nuestras instalaciones, operaciones y la mercancía de nuestros clientes se vean vinculadas con actividades ilegales, tales como narcotráfico, lavado de activos, contrabando, robo, corrupción, soborno y terrorismo; al mismo tiempo, preservar la integridad de todos los procesos involucrados.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1. Reclutamiento

Llanos (2005) menciona que el reclutamiento es una de las funciones más importantes para las empresas, debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado”, lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”.

En la empresa a la que orientamos este trabajo de investigación, contamos con diversos proveedores que nos ayudan con el reclutamiento externo de candidatos,

como también se hace de manera interna, con las diversas bolsas laborales con las que contamos; sin embargo, muchas veces esto no es suficiente para la cantidad de personas que necesitamos incorporar, por lo que buscamos formas innovadoras para reclutar personal.

1.2.2. Selección de personal

Chiavenato (2001) “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos”. Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal.

La selección de personal es un trabajo multidisciplinario, ya que abarca a las consultoras que hacen el primer contacto, el área de RR. HH de nuestra empresa y la parte operativa, quienes fueron los solicitantes iniciales del requerimiento.

En esta empresa del sector logístico, el proceso de selección de personal es muy extenso, lo que ocasiona que los candidatos no quieran pasar por el completamente, es necesario que realicemos los filtros con mayor eficiencia para lograr acortar los tiempos.

1.2.3. Retención del talento

Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados (Prieto Bejarano, 2013).

La empresa seleccionada ha implementado diferentes métodos para mantener a sus colaboradores motivados, con intenciones de permanecer y querer crecer dentro de la empresa.

Este aspecto es de los que más se deben trabajar en la empresa a la que orientamos la investigación, los motivos van desde la baja remuneración hasta condiciones de trabajo poco favorables, por esta razón se están buscando métodos para revertir esta perspectiva negativa que tienen los trabajadores sobre la empresa

1.2.4. Clima organizacional

Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de

trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Este fue un punto débil que se viene trabajando desde hace meses, ya que en las encuestas de salida tuvimos muchas observaciones por parte de los ex colaboradores. Seguimos mejorando para conseguir que los nuevos trabajadores se puedan sentir cómodos dentro de la empresa y así convertir esta debilidad en una fortaleza.

1.3. Marco legal

De acuerdo a la estructura y orientación de investigación, es esencial remitirse a la normativa existente en relación a la problemática de objeto de estudio; por tanto, se citará la referencia del marco legal de la Constitución Política del Perú.

- 1.3.1. N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo Como Marco Legal en la empresa industrial tomaremos en cuenta la Ley 29783 que tiene como objetivo “prevenir los riesgos laborales, brindando seguridad y protección garantizada a los colaboradores de instituciones públicas o privadas”.
- 1.3.2. “Política de comportamiento seguro y cultura de seguridad A fin de impulsar comportamientos seguros y una cultura de seguridad con cero accidentes, la mina emitió la presente política con el fin de reconocer algún comportamiento peligroso dentro o fuera del trabajo que genere un accidente”.

1.4. Antecedentes del estudio

1.4.1. Antecedentes Nacionales

Rivera (2020) en su tesis: Salario emocional y retención del talento humano en la empresa Resefer Manufacturing S.A.C., Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, el objetivo fue identificar de qué manera el salario emocional influye en la retención del talento humano en la empresa Resefer Manufacturing sociedad anónima cerrada; metodología de tipo básica, diseño no experimental, nivel correlacional, con una muestra de 46 trabajadores que desarrollaron cuestionarios. Concluyó que el salario emocional tiene influencia en la retención del talento humano.

Ruíz y Sánchez (2020) en su tesis: Salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande, Universidad César Vallejo, en su investigación, resumieron su propósito de proponer estrategias de salario emocional con el fin de mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande. Utilizaron un enfoque descriptivo en su metodología, con una muestra de 31 empleados, empleando encuestas y guías de entrevistas como técnicas de recopilación de información, y aplicando cuestionarios validados. En cuanto a la variable retención del talento humano, la empresa señala la necesidad de enfocarse en mejorar ciertos criterios que contribuyan al desarrollo de un clima organizacional y profesional favorable. En relación con la variable salario emocional, la empresa se encuentra en un nivel medio, identificando el desarrollo profesional y relacional, la conciliación familiar y personal, y el valor añadido como factores importantes. La conclusión principal es la necesidad de implementar estrategias de salario emocional para retener al recurso humano.

1.4.2. Antecedentes Internacionales

Benites y Vélez (2020) en su tesis: El salario emocional como estrategia para la retención del talento humano en las grandes empresas de Antioquía, que sustentaron en la Universidad Católica Luis Amigó – Colombia, en su investigación, resumieron su objetivo de examinar la eficacia de las estrategias de salario emocional implementadas por empresas en Antioquia para retener al talento humano. Utilizaron una metodología de diseño descriptivo y enfoque cualitativo, sin definir una unidad de análisis específica, pero se centraron en el aporte del salario emocional a la retención del talento. Observaron cómo empresas destacadas en la localidad adoptaron el salario emocional y afirmaron que esto contribuyó a la permanencia de sus colaboradores. Se basaron en documentación pertinente a las organizaciones como fuentes. A través de este análisis documental, concluyeron que las empresas emplearon estrategias de salario emocional para obtener beneficios financieros mediante la reducción del ausentismo y la rotación interna, al mismo tiempo que desarrollaron la capacidad de retener y atraer a sus talentos más destacados, generando así una rentabilidad óptima y un mayor rendimiento.

Campos, Gutiérrez y Matzumura (2019) en su artículo de investigación: Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado, que sustentaron en la Universidad de Santander - Facultad de Ciencias de la Salud – Colombia, en su investigación resumieron el propósito de determinar la conexión entre la rotación y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado en oftalmología. La metodología empleada fue de tipo correlacional, con una muestra de 29 enfermeras a quienes se les administraron encuestas para evaluar cada variable. Los resultados indicaron que la falta de personal en un servicio específico conduce a la rotación, la cual también se presenta de manera arbitraria al obviar la consideración hacia la familia y al no tener en cuenta el incentivo salarial. Se señala una oportunidad de mejora en cuanto al desarrollo laboral, proponiendo evaluar el desempeño basándose en la apreciación que los evaluadores tienen sobre el empleado. La conclusión principal de la investigación fue que no se encontró una relación significativa entre la rotación y el desempeño laboral.

1.5. Marco conceptual

1.5.1. Salario emocional

El salario emocional se refiere a la satisfacción y bienestar psicológico que una persona experimenta como resultado de su trabajo, más allá de la compensación financiera directa que recibe. Este concepto reconoce que las personas valoran aspectos intangibles en su empleo, como el reconocimiento, el ambiente laboral positivo, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las oportunidades de desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y otros elementos que contribuyen a su felicidad y realización personal.

1.5.2. Satisfacción laboral

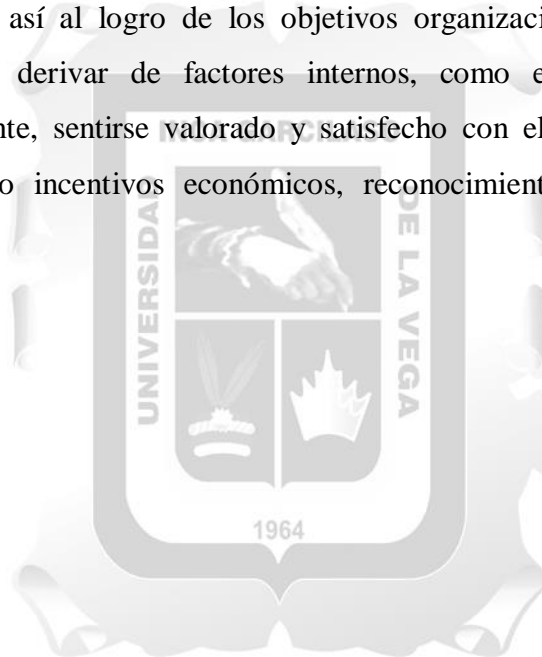
El sentir que estás en el lugar adecuado, en donde tus capacidades pueden ser bien utilizadas y potenciadas, como también reconocidas emocional y salarialmente, entonces llegaremos a un punto en donde nuestra expectativa de “lugar de trabajo óptimo” se haya cumplido.

1.5.3. Sistema de reconocimiento

El reconocer a un trabajador por su buen desempeño es algo crucial que debemos implementar para promover la fidelización. Esto hace que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y quieran continuar e incluso mejorar la forma en la que vienen laborando por la motivación de ser reconocido.

1.5.4. Motivación

La motivación laboral se refiere al conjunto de fuerzas internas o externas que impulsan a los empleados a desempeñarse de manera eficiente y comprometida en su entorno de trabajo. En el ámbito laboral, la motivación es esencial para estimular el interés, la dedicación y el rendimiento de los empleados, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales. La motivación laboral puede derivar de factores internos, como el deseo de progresar profesionalmente, sentirse valorado y satisfecho con el trabajo, o de factores externos, como incentivos económicos, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.



CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción de la realidad problemática

El presente estudio muestra la realidad de una empresa logística respecto al problema de rotación de personal operativo que se observa en toda la compañía; no solo genera costos al tener que contratar o buscar más personal, sino también hace merma en el rendimiento del mismo, ya que se contrata personas que no tienen experiencia en las labores realizadas, trayendo como consecuencia que el rendimiento en promedio de los trabajadores sea mucho menor al presupuestado, generando al final de la campaña que los costos de producción sean mayores de lo esperado. Es importante una cultura de fidelización de personal, que en la empresa no existe. El personal trabajador de los distintos niveles no percibe que las empresas los valoran, consideran que no toman en cuenta sus experiencias o conocimientos en decisiones de cualquier tipo, no se les brindan las condiciones necesarias para realizar bien sus trabajos, muchos de ellos trabajan en ruta. En niveles o puestos un poco más técnicos los trabajadores piensan que no se les brindan espacios suficientemente cómodos para realizarsus obligaciones ya que por presupuesto muchas veces comparten computadoras o escritorios.

Los trabajadores de esta empresa logística no solo necesitan de una remuneración justa acorde a sus funciones, sino también que valoren su trabajo, que tomen en cuenta sus opiniones, contar con ambientes o climas laborables agradables para que puedan ejercer sus labores, ser capacitados por las empresas ya que no solo beneficiaría al trabajador sino a la empresa, que tengan un trato justo y de respeto por parte de los jefes inmediatos, es decir, todo eso que la empresa pueda brindarles para que el trabajador pueda sentirse bien en el lugar donde trabaja.

La empresa coloca movilidad para aquellos trabajadores que vivan en zonas muy alejadas, de este modo, es una buena práctica para el traslado a la empresa. Cabe resaltar, que la calidad de vida de los trabajadores se reduce por los horarios rotativos; es importante tomar acciones que faciliten una mejor percepción en el clima laboral para elevar el desempeño y productividad laboral.

Por lo expuesto, se presenta el trabajo de investigación, durante el periodo del 2022 al 2023.

2.2. Formulación del problema general y específicos

2.2.1. Problema general

¿Cuál es el diseño metodológico para optimizar la satisfacción y desempeño laboral en personal operativo en una empresa del sector logístico?

2.2.2. Problema específico

¿Cuál es el programa de intervención para diseñar las estrategias que optimicen la satisfacción y desempeño laboral en personal operativo en una empresa del sector logístico?

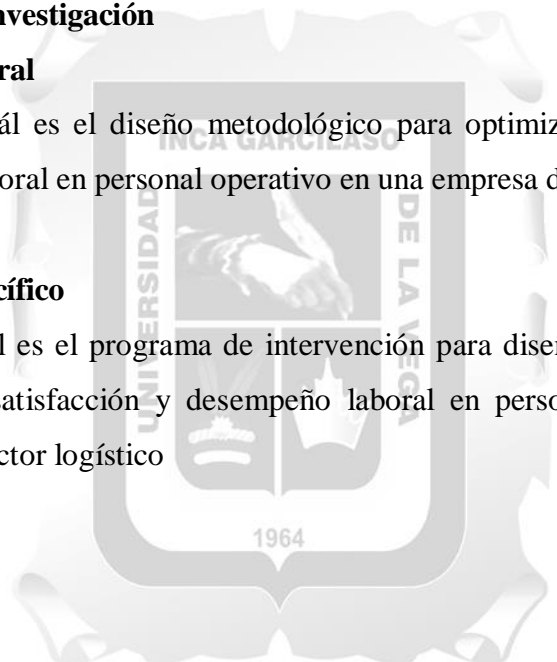
2.3. Objetivos de la investigación

2.3.1. Objetivo general

Determinar cuál es el diseño metodológico para optimizar la satisfacción y desempeño laboral en personal operativo en una empresa del sector logístico.

2.3.2. Objetivo específico

Identificar cuál es el programa de intervención para diseñar las estrategias que optimicen la satisfacción y desempeño laboral en personal operativo en una empresa del sector logístico



CAPITULO III:

JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

3.1. Justificación e importancia del estudio

El presente trabajo de investigación tiene como justificación el identificar, proponer y aplicar métodos para mejorar el bienestar de los empleados, impactando de esta manera en la retención de personal, el compromiso laboral y en el cambio positivo en las dinámicas de trabajo.

Este estudio, además, busca establecer la conexión entre el salario emocional y el rendimiento laboral de los empleados en una empresa logística. Es crucial tener en consideración que el entorno laboral ha experimentado cambios significativos con el tiempo, y las personas presentan una diversidad de necesidades, lo que afecta la manera en que las organizaciones deben motivarlas.

Con el propósito de llevar a cabo esta investigación, se construyó un marco teórico que sintetiza diversas teorías propuestas por destacados autores en el ámbito de la motivación y el rendimiento laboral, así como investigaciones actuales sobre el salario emocional. Se examinaron publicaciones científicas para evaluar los elementos del salario emocional relacionados con el desempeño laboral en distintos sectores organizativos.

Los resultados obtenidos en este estudio serán particularmente útiles para las organizaciones, brindándoles la oportunidad de comprender la importancia de aplicar el salario emocional, considerando que sus colaboradores tienden a mostrar un mayor compromiso con la filosofía organizacional. Por lo tanto, una mayor implementación de estos incentivos se traduciría en niveles más elevados de desempeño.

En este sentido, la contribución práctica de este estudio se enfocará específicamente en promover una mayor aplicación del salario emocional para los colaboradores de la empresa logística en cuestión, ya que en la actualidad esta modalidad de retribución intrínseca no se encuentra implementada.

3.2. Delimitación del estudio

Comprende el distrito del Callao, provincia constitucional del Callao, departamento de Lima.

3.2.2. Delimitación temporal: El estudio se desarrolló en un horizonte de tiempo de los años 2022 y 2023

3.2.3. Delimitación de población: Comprende a los trabajadores operativos en un rango de edad de 18 a 40 años en una empresa del sector logístico.



CAPITULO IV

FORMULACION DEL DISEÑO

4.1. Descripción del diseño

Después de examinar detenidamente la situación de la empresa logística, se determina emplear el modelo de las cinco etapas secuenciales desarrollado por Ralph Kilmann, también conocido como "Cambio de Sistema Total". Siguiendo la propuesta de Gaytán (2018), quien se fundamenta en el trabajo de Kilmann (1990), este modelo se compone de cinco fases: la creación de un programa, el diagnóstico de problemas, la programación de trayectorias tras identificar las dificultades, la implementación de estas trayectorias y, finalmente, la evaluación de los resultados. Dichas trayectorias abarcan aspectos como la cultura organizacional, las habilidades gerenciales, la formación de equipos, las estrategias y/o estructuras, así como las recompensas.

4.1.1. Diseño esquemático

El presente estudio consiste en una investigación descriptiva que se apoya en un método de observación. Para este propósito, se emplea un enfoque básico cualitativo. En este estudio, se utiliza un cuadro comparativo, distinguiendo la rotación en los años 2022 y 2023 en una empresa logística específica. La investigación es transversal por ser en un período de tiempo.

A continuación, se mostrará las tablas y figuras correspondientes a los ceses laborales y sus motivos durante el periodo 2022.

| CESES 2022 - EMPRESA LOGÍSTICA | | | | | |
|--------------------------------|----------------|------------------|---------------------|---------------------|------------|
| Mes | CANTIDAD CESES | MOTIVOS DE CESES | | | |
| | | BAJO RENDIMIENTO | RENUNCIA VOLUNTARIA | FALTAS CONSECUTIVAS | ABANDONO |
| Ene-22 | 115 | 30 | 35 | 20 | 30 |
| Feb-22 | 90 | 15 | 21 | 26 | 28 |
| Mar-22 | 95 | 20 | 24 | 19 | 32 |
| Abr-22 | 93 | 21 | 23 | 23 | 26 |
| May-22 | 96 | 22 | 25 | 25 | 24 |
| Jun-22 | 89 | 10 | 19 | 29 | 31 |
| Jul-22 | 109 | 23 | 28 | 25 | 33 |
| Ago-22 | 86 | 22 | 16 | 22 | 26 |
| Set-22 | 97 | 20 | 22 | 27 | 28 |
| Oct-22 | 75 | 15 | 15 | 21 | 24 |
| Nov-22 | 81 | 15 | 23 | 16 | 27 |
| Dic-22 | 120 | 21 | 33 | 34 | 32 |
| TOTAL | 1146 | 234 | 284 | 287 | 341 |

Tabla 1 Tabla de Ceses - 2022

Fuente: Elaboración propia

| ANUAL | CANTIDAD DE CESES | MOTIVOS DE CESES – 2022 | | | |
|--------------|-------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|------------|
| | | BAJO RENDIMIENTO | RENUNCIA VOLUNTARIA | FALTAS CONSECUTIVAS | ABANDONO |
| TOTAL | 1146 | 234 | 284 | 287 | 341 |

Tabla 2 Motivos de Ceses - 2022

Fuente: Elaboración propia



FIGURA 2 CUADRO ESTADÍSTICO DE MOTIVOS DE CESES 2022

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se muestran las tablas y figuras correspondientes a los ceses laborales y sus motivos durante el periodo 2023.

| CESES 2023 - EMPRESA LOGÍSTICA | | | | | |
|--------------------------------|----------------|------------------|---------------------|---------------------|------------|
| Mes | CANTIDAD CESES | MOTIVOS DE CESES | | | |
| | | BAJO RENDIMIENTO | RENUNCIA VOLUNTARIA | FALTAS CONSECUTIVAS | ABANDONO |
| ene-23 | 76 | 16 | 20 | 19 | 21 |
| feb-23 | 51 | 11 | 13 | 12 | 15 |
| mar-23 | 53 | 9 | 16 | 11 | 17 |
| abr-23 | 46 | 7 | 14 | 12 | 13 |
| may-23 | 60 | 10 | 16 | 15 | 19 |
| jun-23 | 57 | 12 | 15 | 12 | 18 |
| jul-23 | 72 | 11 | 19 | 22 | 20 |
| ago-23 | 59 | 10 | 14 | 19 | 16 |
| sep-23 | 62 | 9 | 21 | 12 | 20 |
| oct-23 | 48 | 8 | 13 | 13 | 14 |
| nov-23 | 51 | 11 | 12 | 11 | 17 |
| dic-23 | 77 | 15 | 19 | 20 | 23 |
| TOTAL | 712 | 129 | 192 | 178 | 213 |

Tabla 3 Tabla de Ceses - 2023
Fuente: Elaboración propia

| ANUAL | CANTIDAD DE CESES | MOTIVOS DE CESES – 2023 | | | |
|--------------|-------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|------------|
| | | BAJO RENDIMIENTO | RENUNCIA VOLUNTARIA | FALTAS CONSECUTIVAS | ABANDONO |
| TOTAL | 712 | 129 | 192 | 178 | 213 |

Tabla 4 Motivos de Ceses - 2023
Fuente: Elaboración propia



FIGURA 3 CUADRO ESTADÍSTICO DE MOTIVOS DE CESES 2023

Fuente: Elaboración propia

A través de las visitas semanales a las diferentes operaciones de esta empresa logística y a la comunicación continua con los colaboradores, se infiere que un porcentaje de los colaboradores no están motivados para continuar laborando en la empresa; por cuestiones económicas; la remuneración es menor al promedio, perciben no tener una línea de carrera, sin la oportunidad de crecimiento que se brindó en el proceso de la inducción.

Modelo de Cambio de Sistema Total de Ralph Kilmann

Se valora este modelo como apropiado; en la empresa logística se busca promover un cambio positivo que mejore el bienestar de los empleados. La naturaleza secuencial de este enfoque garantiza que no perdamos de vista el objetivo central de la investigación: optimizar la satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores.

Al comenzar el programa, se realiza una exploración de la realidad de la institución. En este caso, se llevó a cabo un análisis mediante el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para determinar si hay aspectos de la realidad que se buscan cambiar. En relación a las fortalezas de esta institución, se destaca la presencia de una estructura amplia y bien organizada. Además, se benefician de incentivos como una tarjeta de alimentos y un servicio de transporte, como también formar parte de una empresa top en su rubro. En cuanto a las oportunidades, se evidencia que los colaboradores se encuentran dentro de una misma sede, lo que facilita la llegada de información y capacitación para el personal en general.

Como segunda fase del modelo de Kilmann, se diagnostican los problemas tomando en cuenta las debilidades; luego de varias encuestas de salida, uno de los principales puntos de preocupación fue que los ex colaboradores no percibían que la empresa reconociera su trabajo, sin motivación económica; por tal motivo, es imperativo capacitar a los líderes de cada almacén para que puedan fomentar estos factores de reconocimiento por cada logro que los trabajadores tengan. Por último, una de las amenazas sería la fuerte competencia en el sector logístico por empresas del mismo rubro, que demuestran un valor agregado en sus propuestas.

Después de identificar los problemas, se planifican las trayectorias a seguir, fomentando una cultura de crecimiento con los empleados a través de planes de capacitación en diferentes temas enfocados al rubro logístico y a las funciones que actualmente realizan.

Asimismo, mediante las habilidades gerenciales, demuestra un liderazgo efectivo al guiar a los colaboradores y establecer un equipo colaborativo con sus superiores para ofrecer soluciones a posibles conflictos internos. Esto, a su vez, permite considerar un sistema de recompensas basado en la mejora de la productividad y en la creación de un ambiente laboral más positivo en esta empresa logística.

Para poner en práctica las trayectorias, el plan de mejora se traduce en capacitaciones in situ a cargo de los mismos colaboradores dos veces por semana. Se brindará incentivos a los capacitadores para tener éxito con esta propuesta.

En la evaluación de resultados, se decide iniciar el programa de intervención en base al diagnóstico de los problemas identificados. Esto se lleva a cabo mediante un cronograma de actividades y con la participación conjunta de diversas áreas dentro de la empresa logística.

4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño

Las planificaciones y coordinaciones correspondientes partirán desde de Gestión Humana, pero es una intervención transversal entre distintas áreas. Tanto operaciones, escuela de operadores y el área de capacitación y desarrollo.

Se utilizará el recurso tecnológico de la plataforma AVANZA para que la información brindada quede grabada y al alcance de cualquier persona que quiera revisarlo.

La operación estará encargada de identificar los talentos a capacitar, esta información viajará a gestión humana para coordinar con el área de capacitación y desarrollo la parte teórica, y luego se coordinará con la escuela de operadores la parte práctica. En el entretiem po, la misma operación deberá escoger colaboradores destacados que se convertirán en líderes capacitadores, quienes se encargarán de entrenar en el día a día a estos talentos para que la curva de aprendizaje sea menos extensa.

CAPITULO V

PRUEBA DE DISEÑO

5.1. Aplicación de la propuesta de solución

El programa de intervención “**CULTIVA TU TALENTO**” surge con la finalidad de reducir la rotación de personal en una empresa del rubro logístico, se identificó uno de los principales motivos de renuncia o abandono laboral; consideran que no hay métodos de crecimiento profesional, y que estarán en el mismo puesto durante toda su permanencia en la empresa. Adicionalmente se identifican talentos que pueden iniciar su camino a líder de equipo por destacar en las funciones que realizan, por lo que también pondremos especial foco a este universo de colaboradores.

5.1.1. Justificación del Programa de Intervención

La aplicación de este programa de intervención se desarrolla para realizar capacitaciones que ayuden al personal a ser promovidos en un mediano plazo de tiempo y de esta manera realizar línea de carrera dentro de la empresa. Estas capacitaciones se darán tanto de manera teórica, en nuestra plataforma virtual AVANZA, y con el equipo de desarrollo, como de manera práctica con los líderes capacitadores y con nuestra escuela de operadores, quienes son los encargados de capacitar al personal operativo en el manejo de distintos equipos logísticos.

5.1.2. Objetivos del programa de intervención

5.1.2.1. Objetivo general

Implementar una cultura de crecimiento profesional con los colaboradores de perfil operativo de una empresa logística

5.1.2.2. Objetivo específico

Diseñar y aplicar el programa de intervención con las estrategias para brindar a los trabajadores las herramientas necesarias para su crecimiento profesional dentro de la empresa.

5.1.3. Población y muestra

El programa de intervención “CULTIVA TU TALENTO” maneja la población de una de las sedes de una empresa logística ubicada en la provincia constitucional del Callao, con un total de 476 trabajadores operativos entre hombres y mujeres; a su vez, se tomará como muestra a 105 trabajadores operativos de uno de los almacenes de esta empresa logística.

5.2. Estructura del programa de intervención

Este programa de intervención se fundamenta en el Modelo de Cambio Total de Ralph Kilmann. Su finalidad principal es fomentar una cultura de crecimiento en los empleados, abordando específicamente dos áreas esenciales: Capacitación y Desarrollo, y Escuela de Operadores. Cada una de estas áreas ofrecerá formación pertinente con el objetivo de mejorar las condiciones generales de los trabajadores.

| PROGRAMA DE INTERVENCION CULTIVA TU TALENTO | | | |
|---|---|--------------|---|
| Propuesta | Este taller abarca temas de manejo de equipo, medidas de control, seguridad en las operaciones y conceptos básicos de seguridad. | | |
| <i>Primera Capacitación</i> | <i>Escuela de Operadores</i> | | |
| Tema | Manejo de equipo logístico y Seguridad | | |
| Motivo | Como política de la empresa, para que el personal operativo pueda ser promovido, necesita manejar alguno de los diversos equipos logísticos con los que contamos dentro de los almacenes. | | |
| Objetivo | Metodología | Recurso | Tiempo |
| Formar en el manejo y mtto. de equipos especializados, como montacargas, grúas, etc | Capacitación presencial y con videos | Diapositivas | <ul style="list-style-type: none"> • 1 hora y 30 minutos parte teórica • 1 hora y 30 minutos parte práctica |

FIGURA 4 TALLER DE CAPACITACIONES DEL ÁREA DE ESCUELA DE OPERADORES

Fuente: Elaboración Propia

| PROGRAMA DE INTERVENCION CULTIVA TU TALENTO | | | | |
|--|--|--|--|-------------------|
| Primera Capacitación | Mejorar el manejo de estrés y gestión del tiempo | | | |
| Tema | Manejo de estrés y gestión del tiempo | | | |
| Motivo | Debido al incremento del absentismo laboral y a la recurrente rotación de personal, en ocasiones los colaboradores están obligados a realizar horas extras para compensar la falta de personas, esto hace que incremente el estrés en ellos. | | | |
| Objetivo | Técnica | Metodología | Recurso | Tiempo |
| Brindar técnicas para manejar el estrés en entornos logísticos demandantes. Mejorar habilidades de gestión del tiempo para aumentar la productividad. | Capacitación | Con previa coordinación con los jefes de área se realizan charlas informativas sobre los temas en mención | PPT informativo. Plataforma AVANZA | Sesión de 2 horas |
| Segunda Capacitación | Mejorar habilidades comunicativas y de trabajo en equipo | | | |
| Tema | Habilidades de comunicación y Trabajo en equipo | | | |
| Motivo | Con frecuencia, estas posiciones operativas no han desarrollado adecuadamente sus habilidades blandas, las cuales son esenciales para el crecimiento dentro de la empresa. | | | |
| Objetivo | Técnica | Metodología | Recurso | Tiempo |
| Desarrollar habilidades de comunicación efectiva. Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. | Capacitación | Con previa coordinación con los jefes de área se realizan charlas informativas sobre los beneficios laborales. | Dinámicas Rompe hielo PPT informativo Plataforma AVANZA | Sesión de 2 horas |

FIGURA 5 TALLER DE CAPACITACIONES DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Evaluación y Resultados

El resultado que se obtiene es la reducción en la rotación de personal, podemos notar que, en comparación con el año 2022, en el 2023 se redujo en 37%, como se muestra en la siguiente figura:

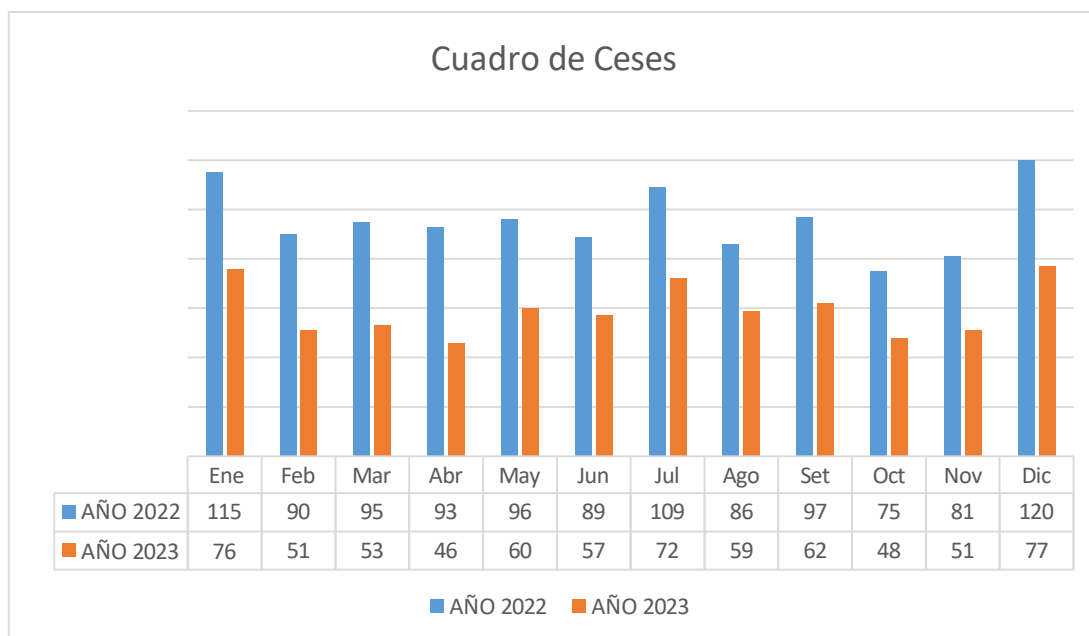


Figura 5 Cuadro estadístico de ceses
Fuente: Elaboración propia.

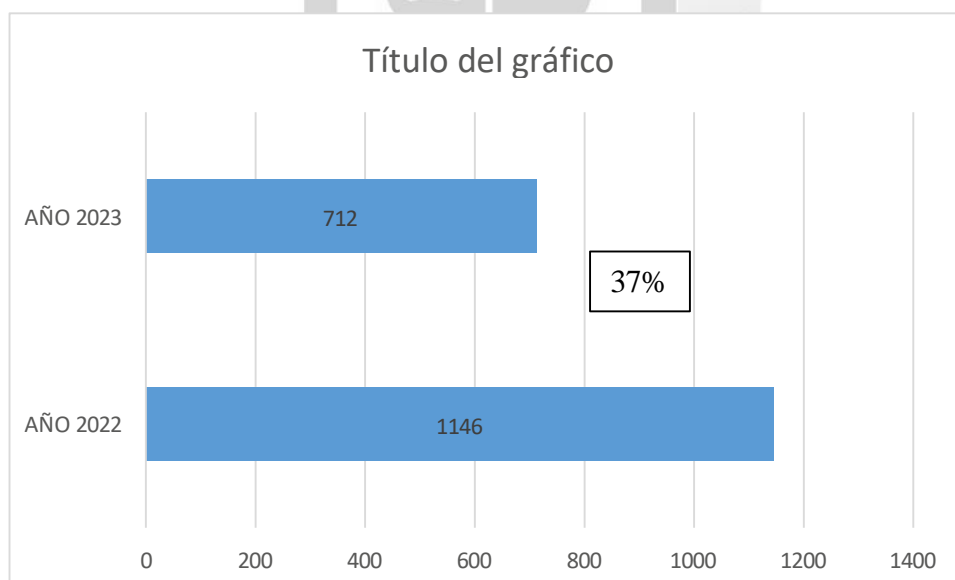


Figura 6 Cuadro estadístico diferenciando el total de ceses
Fuente: Elaboración propia

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN “CULTIVA TU TALENTO” | | | | |
|--|---|---|--|--------------|
| OBJETIVO | ACTIVIDADES | RESPONSABLES | RECURSOS | FECHA |
| Identificar Problemas | Recopilar información | Asistente de atracción del talento – Jahir Cárdenas | Cuadros Excel Laptop | 10/10/2022 |
| Presentar los problemas encontrados | Dar a conocer los problemas que se pudieron identificar a la Jefa de Recursos Humanos. | Asistente de atracción del talento – Jahir Cárdenas | Cuadros estadísticos Laptop | 17/10/2022 |
| Proponer soluciones | Realizar y presentar propuestas de solución de los problemas identificados. | Asistente de atracción del talento – Jahir Cárdenas | Cuadro de propuestas en PPT Laptop | 24/10/2022 |
| Coordinación con áreas involucradas. | Explicar las propuestas de solución al Jefe de Operaciones | Jefe de Atracción del Talento | Cuadros estadísticos Cuadro de propuesta en PPT | 31/10/2022 |
| Coordinación con Jefaturas | Coordinar las fechas y horarios para el inicio del programa. | Jefe de Atracción del Talento | Laptop Celular corporativo | 07/11/2022 |
| Inicio de Programa de Intervención “Cultiva tu Talento” | Reunión con los trabajadores para brindar una charla sobre el programa de intervención. | Analista de capacitación y desarrollo | Afiche informativo Celular Corporativo | 14/11/2022 |

| | | | | |
|--|--|--|---|------------|
| Formar en el manejo y mto. de equipos especializados, como montacargas, grúas, etc | Primera capacitación sobre capacitación de la escuela de operadores | Instructores de la escuela de operadores | PPT Afiches informativos | 22/11/2022 |
| Brindar técnicas para manejar el estrés en entornos logísticos demandantes. Mejorar habilidades de gestión del tiempo para aumentar la productividad. | Segunda Capacitación sobre manejo de estrés y gestión del tiempo | Analista de capacitación y desarrollo | PPT informativo Plataforma AVANZA | 24/11/2022 |
| Desarrollar habilidades de comunicación efectiva. Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. | Tercera Capacitación sobre habilidades de comunicación y trabajo en equipo | Analista de capacitación y desarrollo | Dinámicas de rompe hielo. PPT informativo. Plataforma AVANZA. | 29/11/2022 |

CONCLUSIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en una empresa de rubro logístico, con el principal objetivo de determinar el diseño metodológico para optimizar la satisfacción y desempeño laboral del personal operativo, enfatizando la labor de la profesional de Psicología.

El principal problema que se pudo identificar fue: la rotación de personal; esto debido a distintos motivos, que van desde remuneraciones por debajo del mercado, hasta problemas con el clima laboral dentro de las distintas operaciones. Por otro lado, también se pudo identificar la intención de crecimiento profesional que tiene el personal operativo.

Como alternativa de solución, el presente trabajo utilizó el Modelo de Cambio de Sistema Total de Ralph Kilmann para realizar un cambio positivo de la realidad en esta empresa logística, se tomaron en cuenta los cinco pasos, desde crear un programa, diagnosticar problemas, programas trayectorias y ponerlas en práctica para finalmente evaluar los resultados.

Se creó el programa de intervención "Cultiva tu Talento" con el objetivo de implementar una cultura de crecimiento profesional en los colaboradores operarios de la empresa logística ubicada en la provincia constitucional del Callao.

Los resultados que se obtuvieron fueron positivos, se logró reducir en un 37 % la rotación de personal, debido a la nueva cultura de crecimiento interno que adaptamos con los colaboradores. Asimismo, los absentismos laborales disminuyeron en similar porcentaje ya que se pudo conseguir motivar a las personas con este programa de intervención.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo demuestra que la implementación efectiva de estrategias de retención de personal no solo contribuye a la estabilidad interna de la organización, sino que también tiene impactos positivos en la productividad, la cultura organizacional y la percepción externa de la empresa.

A través de la implementación del Modelo de cambio de sistema total de Ralph Kilmann, se pretende resaltar la relevancia del programa de intervención, ya que toda entidad organizativa debe elegir emprender acciones de manera rápida, explorando oportunidades de mejora y nuevas estrategias para mejorar procesos o utilizar recursos de manera más eficiente, con el objetivo de aumentar su productividad.

Se recomienda continuar con las capacitaciones que se mencionan en el programa de intervención, con el objetivo de preservar y fomentar la cultura de crecimiento. Asimismo, se propone que los recién incorporados también participen en algunas de estas capacitaciones, con la intención de conservar o reducir los índices relacionados con rotación y ausentismo.

Para concluir, se recomienda que este trabajo profesional sea de utilidad para aquellos futuros profesionales que aspiren a efectuar modificaciones positivas en el entorno laboral, beneficiando así el ambiente de trabajo de los colaboradores en las diferentes empresas del sector. Destacando también la importancia del rol del profesional de Psicología en el ámbito organizacional.

BLIBIOGRAFIA

- Benites, L. T., & Vélez, A. M. (2020) El Salario Emocional como estrategia para la retención del talento Humano en las grandes empresas de Antioquia
- Campos PIA, Gutiérrez HC, Matzumura JPK. Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. Rev Cuid. 2019; 10(2)
- Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 2001
- García, M. & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia
- Llanos, Javier. Integración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 2005
- Prieto Bejarano, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11407/160>
- Rivera (2020) en su tesis: Salario emocional y retención del talento humano en la empresa Resefer Manufacturing S.A.C., distrito de Puente Piedra, departamento de Lima, 2018, que sustentó en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
- Ruíz y Sánchez (2020) en su tesis: Salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande, que sustentaron en la Universidad César Vallejo.

ANEXOS



Capacitación del área “Escuela de Operadores”



Capacitación del área de “Capacitación y Desarrollo”



Capacitación del área “Capacitación y Desarrollo”



Capacitación del área “Operaciones”