



**“PLAN DE RETENCIÓN DE COLABORADORES EN PUESTOS
CLAVE DE CONTILATIN DEL PERÚ S.A.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Srta. Guiselle Stephanía Alatrística Díaz
Sra. Pamela Melissa Duffy Baraybar
Srta. Ana Karina Milagros Nolasco Suárez
Sra. Claudia Mercedes Paniagua Melgar**

Asesor: César Rovegno

[0000-0003-2557-7474](tel:0000-0003-2557-7474)

Lima, noviembre 2019

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las que formamos el grupo de trabajo. Lo dedicamos principalmente a nuestras familias por estar siempre presentes acompañándonos, y por el apoyo que nos brindaron a lo largo de esta etapa en nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellas que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimientos

Son muchas las personas que han contribuido al proceso y conclusión de este trabajo. En primer lugar, agradecemos a nuestras familias, por apoyarnos en la decisión de emprender este nuevo reto, por estar presentes en esta etapa tan importante y motivarnos día a día.

Gracias a nuestro profesor César Rovegno, asesor de tesis, por creer en nuestro trabajo, apoyarnos en su desarrollo y permitirnos cumplir con excelencia la elaboración de esta tesis.

Gracias a todas las personas que fueron partícipes, ya sea de manera directa o indirecta y que nos alentaron a concluir de manera exitosa.

Resumen ejecutivo

Contilatin del Perú S.A. es una empresa que tiene como actividad principal la importación y comercialización de *commodities* agrícolas en el mercado peruano. Asimismo, la compañía brinda, de forma complementaria, servicios industriales y logísticos según la necesidad de sus clientes.

El sector de comercialización de *commodities* es bastante reducido y dinámico, siendo pocas las empresas dentro del sector; esto genera mayor competencia entre ellas e incorpora el desafío de retener a los colaboradores que, contando con experiencia, especialización, formación y buen desempeño, desarrollan sus funciones en puestos claves que impactan en el negocio.

De la literatura revisada, se verifica la importancia de retener a los colaboradores que ocupan los puestos claves dentro de la organización, pues la carencia de un plan de retención expone a las empresas a diversos riesgos. Asimismo, existe coincidencia respecto a los principales factores que inciden en la retención.

Se diagnosticó que la gerencia de Administración y Recursos Humanos en Contilatin carece de algunos procesos de gestión de recursos humanos, tales como: desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación de desempeño, clima y cultura, limitándose solo a la administración de planilla, lo cual dificulta la identificación de puestos claves y, por ende, su retención.

En ese sentido, se realizó un estudio de campo con herramientas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (*focus group* y entrevistas a profundidad) para recoger información sobre las expectativas, intereses y variables asociadas a la retención de los colaboradores de Contilatin, además de una evaluación de la estructura interna de la empresa e identificación de los puestos claves.

Los resultados indican que los colaboradores valoran el otorgamiento de beneficios, bonos y desarrollo profesional para permanecer en la empresa, motivo por el cual, se ha diseñado un plan de retención que comprenda a todos los colaboradores de la organización, enfocándose en los puestos claves, toda vez que el desarrollo de sus funciones impacta significativamente en la consecución de la estrategia empresarial.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción	1
1. Presentación de la empresa	1
2. Identificación de los retos centrales	2
3. Objetivos del trabajo	3
3.1Objetivo general.....	3
3.2Objetivos específicos	3
4. Alcance	3
5. Importancia de la investigación	3
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Retención.....	5
2. Rotación	13
3. Modelo de dirección estratégica de recursos humanos	15
Capítulo III. Visión, misión y valores de Contilatin.....	18
1. Declaración de la visión.....	18
2. Declaración de la misión.....	18
3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional	18
4. Determinación de los objetivos estratégicos de la organización.....	19
Capítulo IV. Análisis externo de la organización	20
1. Análisis del macroentorno	20
1.1Factores políticos	20
1.2Factores económicos.....	20
1.3Factores sociales	21
1.4Factores tecnológicos.....	21
1.5Factores ecológicos	22
1.6Factores legales.....	23
2. Análisis del microentorno	24

2.1 Identificación, características y evolución de la comercialización de <i>commodities</i> agrícolas en Perú.....	24
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	26
2.2.1 Rivalidad entre competidores	26
2.2.2 Poder de negociación del proveedor.....	27
2.2.3 Poder de negociación del cliente.....	28
2.2.4 Productos sustitutos	29
2.2.5 Amenaza de nuevos competidores.....	30
2.3 Entes reguladores	30
Capítulo V. Análisis interno de la organización.....	32
1. Cadena de valor.....	32
2. Ventaja competitiva	32
3. Estructura organizacional de la empresa.....	34
3.1 Análisis de puestos claves.....	36
4. Estructura organizacional del área de Administración y Recursos Humanos.....	37
Capítulo VI. Estudio de campo	42
1. Objetivos del estudio de campo	42
1.1 Objetivo general.....	42
1.2 Puntos a desarrollar.....	42
2. Metodología del estudio de campo	42
2.1 Diseño del estudio.....	42
2.2 Población y muestreo.....	43
2.3 Instrumentos de medición / evaluación.....	44
2.4 Procedimiento.....	44
3. Resultados.....	45
3.1 Investigación cuantitativa	45
3.2 Investigación cualitativa	49
3.2.1 <i>Focus group</i>	49
3.2.2 Entrevistas a profundidad	51
Capítulo VII. Plan de retención de colaboradores.....	54
1. Diseño de propuesta de implementación	54
1.1 Diseño de programa de bonos para puestos claves	54

1.2Diseño de programa de beneficios	57
1.2.1 Programa de beneficios para puestos claves	57
1.2.2 Programa de beneficios para todos los colaboradores	58
1.3Diseño de un programa de desarrollo y capacitación.....	58
1.3.1 Analizar y actualizar el organigrama	59
1.3.2 Revisar las descripciones de puesto.....	59
1.3.3 Elaborar mapas de desarrollo.....	59
1.3.4 Evaluación de desempeño.....	61
1.3.5 Programa de capacitación	63
1.3.6 Retroalimentación y movimientos verticales u horizontales	64
2. Indicadores de gestión.....	65
2.1Índice de rotación anual	65
2.2 Índice de satisfacción	65
2.3Promedio de años en la empresa	65
Conclusiones, limitaciones y recomendaciones.....	66
1. Conclusiones.....	66
2. Limitaciones.....	67
3. Recomendaciones	68
Bibliografía.....	69
Anexos.....	73
Notas biográficas.....	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Origen de importaciones.....	25
Tabla 2.	Cadena de valor	32
Tabla 3.	Análisis VRIO	33
Tabla 4.	FODA de Administración y Recursos Humanos.....	40
Tabla 5.	KMO y prueba de Bartlett	46
Tabla 6.	Análisis de <i>focus group</i> : pregunta 1	49
Tabla 7.	Análisis de <i>focus group</i> : pregunta 2	50
Tabla 8.	Análisis de <i>focus group</i> : pregunta 3	50
Tabla 9.	Análisis de <i>focus group</i> : pregunta 4	51
Tabla 10.	Oferta de bono para puestos claves	55
Tabla 11.	Grilla de pago de bonos	56
Tabla 12.	Beneficios actuales Contilatin	57
Tabla 13.	Programa de beneficios para los colaboradores de puestos claves.....	58
Tabla 14.	Programa de beneficios para todos los colaboradores	58
Tabla 15.	Costo de programa de beneficios consolidado	58
Tabla 16.	Ponderación para evaluación de desempeño	62
Tabla 17.	Competencias	62
Tabla 18.	Matriz de resultados de evaluación de desempeño.....	62

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Volumen del mercado de importaciones de materia prima	25
Gráfico 2.	Organigrama de Contilatin del Perú	34
Gráfico 3.	Número de colaboradores de Contilatin	35
Gráfico 4.	Distribución de colaboradores por unidad de negocio en Contilatin.....	35
Gráfico 5.	Distribución de colaboradores por sede de Contilatin.....	36
Gráfico 6.	Organigrama del área de Administración y Recursos Humanos de Contilatin	38
Gráfico 7.	Resultados. Factor 1: apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional	46
Gráfico 8.	Resultados. Factor 2: habilidades de liderazgo.....	47
Gráfico 9.	Resultados. Factor 3: presión laboral	48
Gráfico 10.	Resultados. Factor 4: actitud frente al aprendizaje.....	48
Gráfico 11.	Organigrama y propuesta de la Gerencia Comercial	60
Gráfico 12.	Organigrama y propuesta de la Gerencia Logística.....	60
Gráfico 13.	Organigrama y propuesta de la Gerencia de Planta.....	61

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuestionario.....	74
Anexo 2.	Guía de <i>focus group</i>	76
Anexo 3.	Análisis estadístico	77

Capítulo I. Introducción

1. Presentación de la empresa

Contilatin del Perú S.A., en adelante: Contilatin, es una empresa que tiene como actividad principal la importación y comercialización de *commodities* agrícolas en el mercado peruano desde 1994. Los *commodities* son «bienes básicos, (...) que se destinan para uso comercial, y que tienen como característica más relevante, que no cuentan con ningún valor agregado, se encuentran sin procesar o no poseen ninguna característica diferenciadora con respecto a los demás productos que encontramos en el mercado, por esto se utilizan como materias primas para elaborar otros bienes» (Castro 2017: párr. 1). En este caso, los principales *commodities* que importa la empresa son: maíz, trigo y frejol de soya. Asimismo, la compañía brinda, de forma complementaria, servicios industriales y logísticos según la necesidad de sus clientes (Contilatin del Perú 2018).

Contilatin tiene como principales socios accionistas a dos compañías de capital estadounidense: *Continental Grain Company* y, desde el año 2007, *Seaboard Corporation*. La incorporación de *Seaboard Corporation* como socio accionista generó resultados favorables para la empresa. Se convirtió en el único proveedor de materia prima y, a su vez, es el responsable de proveer la logística de transporte internacional, generando mayor eficiencia operativa para Contilatin. En la actualidad, la empresa ha logrado triplicar el volumen de sus ventas y es una de las líderes del mercado de importación de granos del Perú, con presencia activa en las industrias avícola, porcina y molinera (Contilatin del Perú 2019).

Desde el 2014, la empresa ha diversificado sus unidades de negocio. Inició operaciones de servicios industriales desarrollando procesos de extrusión¹ de frejol de soya y fabricación de alimento balanceado, para lo cual adquirió dos plantas industriales ubicadas en las ciudades de Lima y Trujillo. En el 2016, inició sus operaciones de servicios logísticos, brindando soporte en la descarga de barco, transporte y almacenamiento de productos en dos almacenes ubicados en Lima y en Arequipa. De este modo, opera en los principales puertos del país: Callao, Salaverry, Pisco, Matarani e Ilo.

En el ámbito de responsabilidad social, Contilatin brinda apoyo a la Fundación La Calera desde el año 2017, organización benéfica conducida por su cliente La Calera, que busca desarrollar la provincia empobrecida de Chíncha (aproximadamente a 03 horas al sur de Lima), enfocándose en proyectos para las poblaciones más vulnerables del área: niños y ancianos.

¹ Extrusión: La extrusión es la etapa de cocción de la materia prima molida en la cual se agrega vapor directo (vapor directamente sobre la materia prima molida) e indirecto (vapor calienta una superficie, y por transferencia de calor se cocina el producto).

El firme apoyo a la Fundación La Calera se alinea con parte de la misión de Contilatin: “Crear prosperidad para sus familias y una contribución positiva a la sociedad”.

2. Identificación de los retos centrales

El sector de *commodities* se caracteriza por la prevalencia de competidores con capacidad de entregar el mismo producto a un mejor precio (Rangan & Bowman 1992). En este contexto, para asegurar un proceso eficiente de importación y comercialización de materia prima, Contilatin ha implementado acciones para lograr un mayor volumen de ventas, incrementar sus márgenes de utilidad y, adquirir progresivamente, diferenciación de sus competidores fortaleciendo la calidad de sus productos y su relación con el cliente (Contilatin del Perú 2019), siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.

Para sostener la implementación de estas acciones, los desafíos en gestión de personas que ha enfrentado la compañía vienen cambiando en el tiempo. De este modo, se buscó superar la escasez de colaboradores altamente especializados y mejorar su productividad (Staffing América Latina 2014). Sin embargo, frente al incremento de la demanda de alimentos en el mundo (IProfesional 2010), el creciente dinamismo del mercado de *commodities*, y la consecuente mayor competencia entre las empresas que ofrecen los mismos productos, se hace indispensable retener a los colaboradores que, contando con experiencia, formación y buen desempeño, desarrollan sus funciones en puestos clave que impactan significativamente sobre el logro de la estrategia empresarial (Diario Gestión 2016).

Según los datos obtenidos de la empresa, Contilatin cuenta con un índice de rotación de colaboradores que ocupan puestos clave equivalente al 10% en promedio en los últimos 3 años, lo que implica un riesgo a la calidad y servicio al cliente, principales ventajas competitivas de Contilatin, toda vez que la pérdida de uno de estos puestos puede significar la interrupción de las operaciones, además de resultar costoso de reemplazar. Estos riesgos impactan en el negocio, afectando su crecimiento e incluso causando una pérdida de su posición de liderazgo, toda vez que estos colaboradores son esenciales para la operación, escasean en el mercado, afectan la operación con su salida, son costosos para reclutar y capacitar, controlan la relación y comunicación con los clientes, teniendo como consecuencia, para la empresa, la pérdida de los mismos, conforme se desarrolla en el capítulo del marco teórico.

Esta problemática se podría mitigar contando con un plan de retención dirigido principalmente a los colaboradores que ocupan puestos clave en la compañía, toda vez que son éstos los que impactan significativamente en la estrategia y operación del negocio.

3. Objetivos del trabajo

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la retención de colaboradores que desempeñan puestos clave en la empresa Contilatin.

3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis situacional del negocio, evaluando variables del entorno externo y entorno interno que generen un potencial impacto en el logro de la estrategia de la empresa.
- Identificar, mediante un estudio de campo, las principales variables que impacten en la retención de colaboradores de puestos clave de la empresa.
- Diseñar un plan que permitan a la organización retener a colaboradores de Contilatin, enfocándonos principalmente en aquellos que ocupan puestos clave.
- Definir los indicadores de gestión necesarios para medir la efectividad del plan.

4. Alcance

El presente plan estratégico tiene alcance a toda la organización, haciendo énfasis en puestos clave. Esto permitirá a Contilatin desarrollar las herramientas necesarias para retener a los colaboradores, mitigando los riesgos de la rotación de éstos.

Adicionalmente, este plan estratégico podría contribuir a que el área de Administración y Recursos Humanos de Contilatin implemente acciones específicas relacionadas con la gestión de recursos humanos, orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

5. Importancia de la investigación

El sector de comercialización de *commodities* es bastante reducido en el país, debido a que son pocas las empresas que conforman el mercado: ADM, Bunge, Cargill, Contilatin y Dreyfus. Asimismo, el alto grado de especialización de este sector, así como de los colaboradores que ocupan puestos clave dentro de las organizaciones, impulsa a que las empresas adopten medidas enfocadas a lograr la retención de sus talentos.

Por lo expuesto, la finalidad del presente trabajo es diseñar un plan de retención que comprenda a todos los colaboradores de la organización, enfocándose en los puestos clave. En el siguiente capítulo se desarrollarán los diferentes modelos que sustentan la importancia de la retención de los colaboradores, en particular de los puestos clave, teorías que sirven para el desarrollo del presente trabajo.

Capítulo II. Marco teórico

1. Retención

Las organizaciones necesitan personas con un desempeño adecuado que quieran permanecer en la empresa como colaboradores. En este escenario, la retención es entendida como la habilidad que tienen las organizaciones para retener a los colaboradores valiosos que contribuyen al éxito de la organización por el tiempo que resulte favorable para ambas partes (Michael *et al.* 2016).

De acuerdo con Hausknecht *et al.* (2008), la retención de colaboradores puede ser definida como el conjunto de prácticas utilizadas en la gestión de personas valiosas para la organización, con la finalidad de que estas no dejen sus puestos; incluyendo dentro de dichas prácticas, los pasos necesarios para motivar y animar a los colaboradores a permanecer y desempeñarse de manera productiva en la organización por el mayor tiempo posible.

Asimismo, la retención puede ser descrita como los esfuerzos realizados por una organización para desarrollar estrategias e iniciativas que busquen que los colaboradores permanezcan en ella (Mwakidimi & Obwogi 2015).

Las acciones de retención están delimitadas por aquellas prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a aquellos colaboradores posicionados en cargos claves dentro de la organización (Gonzales 2009).

Para Ganapathy (2018), la retención de colaboradores puede jugar un rol importante en la tarea de incrementar la productividad en la organización. No todos los colaboradores están igualmente adaptados y comprometidos con su trabajo. Sin embargo, las organizaciones cuentan con una razón para motivar y alentar a los colaboradores talentosos y con alto rendimiento a permanecer en la organización.

En virtud de lo expuesto, consideramos que la retención podría verse reflejada en la implementación de estrategias por parte de las empresas para incentivar al colaborador valioso a permanecer en esta a largo plazo, generando así una mayor productividad para el negocio.

En el siglo XIX, Dibble (2001) precisa que, quien ostentaba el poder dentro de las relaciones laborales era el empleador; por lo que aquellos individuos que rechazaban las condiciones de trabajo ofrecidas no conseguían empleo. No obstante, en la actualidad la situación ha cambiado,

pues la nueva relación laboral concede a los colaboradores por lo menos tanto poder como el que ostentan los empleadores, dificultando esto el reclutamiento y, aún más, la posibilidad de conservar al colaborador.

Según Harvard Business School Press (2006), la retención de buenos colaboradores resulta importante por tres motivos: i) **La importancia del capital intelectual**, en el sentido de que en la actual “era del conocimiento”, el capital intelectual de la fuerza de trabajo, entendido como conocimientos y habilidad de los colaboradores, es el bien máspreciado que poseen las empresas. Hoy en día, los negocios exitosos sustentan su crecimiento a través de la innovación de nuevas ideas, y la generación de productos y servicios de primera categoría, los cuales se originan del conocimiento y habilidades de los propios colaboradores. Por tal motivo, cuando un colaborador deja la empresa, esta última pierde los conocimientos y habilidades desarrolladas por dicho colaborador, y cuando ese colaboradores migran a la competencia, la pérdida para la empresa es más compleja, debido a que, esta no solo es privada de una parte importante de conocimiento básico, sino que además, dicho conocimiento ha sido ganado por la competencia, sin tener que invertir el tiempo y dinero que adquirió el anterior empleador de estos colaboradores; ii) **Los colaboradores que están satisfechos** con sus trabajos y con las empresas en las que laboran, es más probable que generen clientes satisfechos; y iii) **Los costos** que genera la rotación pueden ser relevantes, pues el costo de perder un colaborador altamente efectivo es evidentemente mucho mayor que el costo de perder un colaborador promedio, así sea que el sueldo de ambos colaboradores sea similar.

Ante dicho escenario, según Harvard Business School Press (2006), la meta no debe ser retener a todos los colaboradores o hacer todo lo posible para reducir la rotación, sino por el contrario, la meta deberá enfocarse en retener a aquellos colaboradores que verdaderamente agreguen valor y que sean costosos y difíciles de reemplazar, en otras palabras, las empresas deberán practicar una retención sabia de sus colaboradores. La rotación de colaboradores que demuestran un bajo rendimiento podría llegar a ser positiva, pues la vacancia que se crea, da oportunidad a la empresa de contratar personas con potencial para realizar mejores contribuciones.

Ahora bien, convertirse en una empresa atractiva para los colaboradores es esencial para adquirir el mejor talento, motivarlos, mantenerlos involucrados y desarrollarlos para que puedan crecer y favorecer a la empresa con sus habilidades (Phillips & Edwards 2009). Además, según los mismos Phillips y Edwards (2009), las empresas deben considerar que la salida del talento de la organización genera los siguientes impactos negativos:

- **Alto costo financiero:** La salida de las personas identificadas como talentos presentan un alto impacto económico en la organización, el cual se manifiesta como costos directos o indirectos. Es esencial cuantificar el costo de la rotación para que los ejecutivos puedan reconocer el impacto financiero real que involucra estas salidas.
- **Mercado laboral restringido:** En un mercado restringido la supervivencia es un problema donde el éxito de la empresa depende de tener talentos con habilidades críticas. Reclutar y retener el talento apropiado puede determinar el éxito o el fracaso de la organización en función al modelo de negocio.
- **Calidad de servicio:** con el alto enfoque que tienen las empresas en brindar un excelente servicio tanto a clientes internos como externos, se afecta negativamente la calidad del servicio al cliente. A menudo, la salida de los puestos de alta línea, se consideran como la amenaza más grave para brindar un excelente servicio al cliente externo.
- **Pérdidas de productividad e interrupción del flujo de trabajo:** en la mayoría de las salidas de colaboradores talentosos, repentinamente se deja una brecha de productividad. Esto impacta no solo el trabajo específico realizado por el colaborador que se va, sino también en el mismo equipo y dentro del flujo de trabajo.
- **Pérdida de experiencia:** en aquellas empresas que consideran fundamental el conocimiento, el colaborador que deja el puesto puede tener las habilidades críticas necesarias para trabajar con un software específico, completar un paso en un proceso de importación o llevar a cabo una tarea para un proyecto. El colaborador puede ser difícil de reemplazar, más aún en un corto plazo.
- **Pérdida de oportunidades de negocio:** la salida de un colaborador puede afectar un proyecto o dejar al resto de colaboradores sin estar preparado para aprovechar una nueva oportunidad de negocio.
- **Problemas administrativos:** el volumen operativo genera una gran cantidad de esfuerzo administrativo en la mayoría de las organizaciones.
- **Interrupción de redes sociales y de comunicación:** se refiere a la red informal que existe en cada organización; la salida de talentos afecta el regular patrón de comunicación y socialización para mantener el trabajo en equipo y un ambiente de trabajo productivo.
- **Satisfacción laboral de los colaboradores restantes:** la rotación afecta de forma negativa a los otros colaboradores se ven obligados a asumir la carga de trabajo de quienes dejaron la empresa, o deben encargarse de los problemas que ocurrieron a la salida. Además, puede haber preocupaciones de porqué los colaboradores se van.
- **Imagen de las organizaciones:** si en una empresa existe una alta rotación, se crea una imagen negativa. El riesgo se da cuando esta imagen se ha establecido en el mercado laboral y es difícil cambiarla, afectando así los canales de reclutamiento.

Considerando el impacto negativo antes detallado, contratar y retener a colaboradores con un alto desempeño no es algo que deba ser dejado a la casualidad o a eventos fortuitos; siendo necesario basarse en estrategias inteligentes e implementarlas a través de prácticas eficaces que identifiquen, atraigan y retengan a la gente correcta (Lawler 2004).

La retención del talento ha adquirido mucha visibilidad mediante múltiples artículos y libros que manifiestan su importancia sobre todo frente a mandos gerenciales y a especialistas, logrando así capturar la atención de las empresas. Siendo un tema estratégico que requiere de atención y recursos, así como la formulación de políticas integradas. (Phillips & Edwards 2009).

Como se indica, actualmente las organizaciones enfrentan el desafío de atraer y retener al talento con ellas; es así que la retención de los colaboradores no solo se centra en la parte económica, existiendo muchas otras herramientas utilizadas por las organizaciones que pueden ser consideradas como parte de la retribución (Fuchs & Sugano 2009).

Existen diversas posiciones teóricas sobre las estrategias que deberían adoptarse e implementarse con la finalidad de lograr la retención de aquellos colaboradores que resultan valiosos para los intereses de la organización, dentro de las cuales encontramos las que se detallan a continuación.

Para Dibble (2001), la retención del colaborador empieza mucho antes de su primer día de trabajo, empieza con la descripción detallada del puesto (tener una imagen clara del trabajo que queremos que hagan y las habilidades que se necesitan para hacerlo), su reclutamiento, selección y orientación, pues todo lo que el colaborador realiza durante sus primeros días de trabajo, influye en su capacidad de conservarlo una vez que es contratado.

Finalmente, Dibble (2001) refiere que el dinero y la oportunidad de tener una trayectoria profesional en la organización son los dos intereses más importantes de los colaboradores cuando estudian la posibilidad de quedarse o irse de la organización en la que trabajan. En el caso del desarrollo de una trayectoria profesional, esto incluye el contar con retroalimentación y planeación de desarrollo, capacitación distinta a la tradicional y la posibilidad de cambiar de puesto dentro de la organización; resultando otro interés de relevancia el ambiente de trabajo, y el balance vida-trabajo.

Asimismo, Westenberg y Hauer (2009) y Cooperrider (2007) señalan que un clima de trabajo de apreciación y estimulación se encuentra asociado a la retención laboral en la medida que los colaboradores sientan que el trabajo que desarrollan es desafiante y que la organización promueve

y valora el aprendizaje, toda vez que genera mayor compromiso con esta y reduciendo la posibilidad de abandonarla.

Por su parte, Lawler (2004) precisa que una estrategia eficaz para hallar y conservar el talento comienza por el cumplimiento de los siete principios que se detallan a continuación:

- El primer principio está referido a la creación de una propuesta de valor. Las organizaciones necesitan crear una plataforma convincente que establezca quiénes son, qué desean, y qué pueden ofrecer. Es el conjunto inicial de prácticas para asegurar que la organización empleará a gente que se adhiera a sus valores y objetivos.
La propuesta de valor debe ser diseñada para ajustarse estrechamente a su estrategia de negocio, toda vez que su propósito es atraer, motivar y retener colaboradores, pero no a cualquiera, sino a aquellos que posean las habilidades, el conocimiento, las facultades y la personalidad para desempeñarse de manera idónea, y que puedan sentirse motivados por las prácticas y los programas que ofrece la organización, proponiendo así el diseño de propuestas de valor diferenciadas para “empleados principales” (considerados cruciales para la organización en el largo plazo), en cuyo caso la propuesta de valor debería incluir recompensas que desarrollen su compromiso con la organización, es decir, ofrecerles grandes posibilidades de desarrollo, y ser parte de la organización mediante acciones de esta.
- El segundo principio está referido a la contratación de la gente correcta, debiendo buscar que los colaboradores que se contraten se acoplen a los valores, cultura, y objetivos estratégicos de la organización.
- El tercer principio está referido a desarrollar bien a los colaboradores, debiendo capacitarlos constantemente, ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo, toda vez que, incrementar las habilidades de los colaboradores resulta fundamental para conservar la espiral virtuosa del éxito.
- El cuarto principio está referido a diseñar bien el trabajo, con la finalidad de que este sea significativo y que suponga retos para el colaborador que lo realiza, además de proporcionarles retroalimentación, responsabilidad y autonomía.
- El quinto principio está referido a establecer objetivos correctos, desarrollando estrategias, objetivos y valores que puedan resultar de fácil entendimiento para los colaboradores, a fin de que sea más sencillo que estos creen en ellos.
- El sexto principio está referido a recompensar adecuadamente a las personas, ideando e implementando sistemas de recompensas que refuercen su diseño, estrategias y valores.
- El séptimo principio está referido a liderar bien a los colaboradores, en el sentido de contar y

desarrollar líderes capaces de crear compromisos, confianza, existo y un entorno laboral motivador.

Por su parte, Branham (2005) agrupa en 7 los factores por los cuales un colaborador toma la decisión de dejar su empleo, siendo dichos factores los siguientes: i) El trabajo o el centro de trabajo no resulta ser lo esperado, existiendo una diferencia entre la expectativa y la realidad, ii) El colaborador y el cargo que ocupa no están alineados, debido a una mala gestión del talento, iii) Falta de *coaching* y retroalimentación, siendo esta una de las principales causas de “*disengagement*” y renuncia de colaboradores a su puesto de labores, iv) Muy pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, v) Sentirse devaluado y no reconocido, vi) Estrés por exceso de trabajo y desbalance vida-trabajo, vii) Pérdida de confianza en altos líderes debido a un inadecuado liderazgo.

Por otro lado, Delgado, Gómez, Romero y Vásquez (2006) consideran que la retribución es una herramienta importante para llevar a cabo una buena gestión de personas debido a su influencia en los colaboradores para atraerlos, motivarlos y retenerlos. Sin embargo, como las empresas se encuentran en un contexto de lucha constante por atraer y retener talentos, se debe enfocar en más que salarios (Fagalde 2008).

En esa misma línea, Gonzales (2009) señala que son escasas las evidencias que indican que pagar más a las personas constituye el factor más importante para atraer, y sobre todo para retener a los colaboradores. La mayoría de los estudios muestran que el factor monetario no es la razón más importante para que las personas tomen o dejen un trabajo, y que el dinero no se encuentra entre las primeras razones para ello.

Del mismo modo, Hunsaker y Alessandra (2010) concluyen que, según una encuesta realizada por Hay Group, a 500.000.00 colaboradores de más de 300 empresas estadounidenses, de los cincuenta factores que influyen en la retención de los colaboradores, el sueldo ocupa el último lugar, habiendo demostrado el estudio que dar a los colaboradores la oportunidad de aprender nuevas habilidades ocupa el primer lugar de la lista de factores de retención. Recibir *coaching* y *feedback* de los superiores es otro factor muy importante. Los mismos autores sostienen que los directivos piensan que lo que más valoran los colaboradores de sus empleos son las compensaciones extrínsecas, tal como un buen sueldo, seguridad laboral, promociones y buenas condiciones laborales. Los colaboradores, sin embargo, prefieren las compensaciones intrínsecas, tal como lo es un trabajo desafiante, el reconocimiento al trabajo bien hecho, la participación en

las decisiones que les afectan y la empatía de la empresa con sus problemas personales, antes que la seguridad laboral y buenos sueldos.

Hunsaker y Alessandra (2010), concluyen que las siguientes técnicas dan buenos resultados a la hora de motivar a los colaboradores a fin de retenerlos:

- Reforzar el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización, logrando que aquellos se involucren en ellos, y se esfuercen por alcanzarlos.
- Reforzar las expectativas de compensación del esfuerzo, dejando clara la conexión rendimiento-recompensa, y proporcionando *feedback* sobre el rendimiento.
- Ofrecer recompensas notables, para lo cual los directivos deben preguntarse ¿consideran los colaboradores que las recompensas que pueden obtener a cambio de un buen nivel de rendimiento o resultados merecen el esfuerzo?
- Recompensar en el momento oportuno. Para motivar a los colaboradores a que rindan al máximo durante el año, es necesario ofrecer una recompensa más frecuente.
- Administrar las recompensas equitativamente. Para que los colaboradores estén motivados para esforzarse tienen que percibir que hay justicia a la hora de repartir las recompensas relacionadas con el esfuerzo de cada uno.
- Vincular el sueldo al rendimiento. Para motivar a una persona para que rinda en su trabajo, hay que vincular su salario a la cantidad y/o calidad del trabajo que realiza. Los sistemas salariales uniformes pueden parecer equitativos, pero desde una perspectiva motivacional, estas compensaciones no vinculadas al rendimiento, no necesariamente fomentan un comportamiento estelar.

Crawford y Cabanis-Brewin (2006) señalan que estudios sobre colaboradores altamente talentosos revelan ciertos valores que hacen que las personas se unan o permanezcan en su empleo, precisando que estos colaboradores buscan organizaciones con un fuerte sentido de dirección, con énfasis en la capacitación y el desarrollo de los colaboradores, y con oportunidades claras para el crecimiento profesional, con una cultura organizacional y un entorno que privilegien la innovación y la creatividad, con estrategias de recompensa competitiva relacionadas con el desempeño, planes de beneficios innovadores que son diseñado para satisfacer las necesidades individuales de cada colaborador, y una cultura abierta y justa que valora la diversidad y el respeto por las diferencias individuales.

Finalmente, según Harvard Business School Press (2006), el primer paso que debe adoptar una empresa para lograr una sabia retención (*market-wise retention*) de aquellos trabajadores y

segmentos de trabajadores más relevantes y críticos para el éxito de la organización, es identificar a dichos trabajadores. Para tal efecto, las empresas deben preguntarse si ejercen un liderazgo formal o informal para otros, si consiguen excelentes resultados de manera permanente, si contribuyen con nuevas ideas, si facilitan el trabajo del resto, si tienen conocimientos y habilidades únicas que serían costosas de reemplazar en dinero y tiempo, y podrían hacer un daño relevante a la empresa si llegasen a trabajar para la competencia.

A su vez, en Harvard Business School Press (2006) se señala que, para identificar al segmento de trabajadores (puestos clave), las empresas deben pensar: i) quién es el segmento de trabajadores que resulta esencial para sus operaciones y que escasean en el mercado, ii) quiénes crean la mayor interferencia al desarrollo del negocio cuando fallan o dejan la empresa, iii) quiénes son los más costosos para reclutar y capacitar, y iv) quiénes controlan la relación y comunicación entre la empresa y sus clientes. Una vez identificados los trabajadores y segmentos de trabajadores que agregan valor al negocio, las empresas deberán asegurarse de aplicar sobre ellos todas las estrategias de retención posibles, tales como: i) brindar a los trabajadores orientación laboral, ii) brindarles un excelente ambiente laboral, darles líderes (jefes) respetados, otorgarles un buen paquete de compensaciones, realizar el rediseño de funciones cuando corresponda, compartirles información relevante para darles confianza, brindarles autonomía en el desempeño de sus funciones, desafiar a los trabajadores a superarse, darles flexibilidad para el desempeño de sus labores que les permitan tener un balance vida-trabajo, y diseñar trabajos que animen la retención de dichos trabajadores.

Para Sigdman (2010), un puesto crítico presenta las siguientes características: i) realiza funciones vinculadas a los principales procesos del negocio, ii) es costoso de reemplazar, y iii) afectan la continuidad del negocio toda vez que controlan los principales procesos de la empresa que impactan directamente en su operatividad.

Según la Consultora Mercer (2016), los puestos clave dentro de la organización se identifican porque: i) escasean en el mercado, ii) su remplazo resulta altamente costoso y requiere de mayor tiempo cubrir la vacante a diferencia de un puesto regular, iii) el desarrollo de sus funciones impacta directamente en la estrategia del negocio, y iv) demuestran un amplio conocimiento y experiencia respecto al core de la organización.

Luego de evaluar los modelos antes mencionados, verificamos que en la mayoría de casos existiría coincidencia respecto a los principales factores que inciden en la retención de colaboradores que

agregan valor al negocio, tal como son el mantener a los colaboradores estimulados y motivados con su trabajo, promover que ejerzan un liderazgo adecuado, procurando respetar el balance vida-trabajo de estos, procurando no ejercer sobre ellos un estrés laboral innecesario, y sobre todo, brindándoles la posibilidad de desarrollarse profesionalmente y capacitarse constantemente, la mayoría de estos factores se encuentran además desarrollados en el cuestionario de retención laboral de Musso, Mariel y Salgado, Javier (2012)

Asimismo, se han encontrado coincidencias respecto a las características que definen a un puesto clave, siendo los principales factores la escasez de estos puestos en el mercado por el alto grado de especialización que requieren, su alto costo de reemplazo y capacitación, toda vez que son ellos los que crean la mayor interferencia al desarrollo del negocio cuando fallan o dejan la empresa.

2. Rotación

En la actualidad, la rotación es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las áreas de recursos humanos de las empresas, más aún si esta se mueve en un mercado reducido.

Según Mobley (1977: 237-240), la rotación es «el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario», mientras que para Chiavenato (2002), la rotación es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

A pesar de que la mayoría de personas asocia la rotación con la obtención de mayores ingresos, según Branham (2005), luego de una encuesta realizada en el 2003 a casi 20.000 colaboradores pertenecientes a 18 rubros de negocios distintos, el 88% de los colaboradores dejan las empresas por razones distintas al factor monetario, como pueden ser las limitaciones de crecimiento dentro de la organización, falta de respeto o soporte de sus superiores, funciones de trabajo aburridas o poco retadoras, falta de reconocimiento, entre otras.

Para Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007: 119), la rotación «hace referencia a los flujos de entradas y salidas de los recursos en una organización» y existen dos tipos:

- Rotación involuntaria: se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad, la muerte, entre otras.
- Rotación voluntaria: son originadas como consecuencias de decisiones individuales.

Según la publicación de “Keeping the best: Why Retention matters” de Harvard Business School (2006), la rotación produce tres tipos de costos:

- Costo directo: Reclutamiento, selección y capacitación del nuevo colaborador.
- Costos indirectos: el efecto que tiene la salida del colaborador en la carga de trabajo adicional y en la satisfacción del cliente. Posibilidad que algún cliente siga al colaborador que renunció.
- La pérdida del *know-how* del colaborador y el tiempo que invierten, tanto los managers como otros colaboradores que intervienen en el proceso, en reemplazar la posición vacante.

Por otro lado, Chiavenato (2002) señala que la rotación es la consecuencia de fenómenos internos o externos a la organización, entre los cuales se pueden encontrar:

- Factores externos:
 - Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
 - Coyuntura económica.
 - Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otros.
- Factores internos:
 - Política salarial y/o de prestaciones de la organización.
 - Estilo de liderazgo de los directivos.
 - Oportunidad de crecimiento profesional.
 - Cultura y clima dentro de la organización.

Así también, se incorporan al estudio de rotación, variables que consideran la relación de los colaboradores con el entorno, siendo demostrados por estudios que cuando los valores individuales del colaborador no guardan relación con los valores de la organización, existe mayor probabilidad de rotación y se da un proceso de dos pasos: en primer lugar, la falta de adecuación de la persona y el ambiente laboral, reduce la satisfacción con el trabajo o el compromiso; en segundo lugar, los sentimientos de insatisfacción y falta de pertenencia empujan al colaborador a irse. (Hernández, Hernández y Mendieta 2013).

Finalmente, después de la revisión de diversos autores, respecto a la retención de personal, se ha tomado como referencia el modelo de Phillips y Edwards (2009), debido a que los impactos que señalan en su modelo podrían presentarse en el sector de *commodities* en el que se desarrolla Contilatin, el cual se caracteriza por ser reducido, dinámico y altamente especializado.

Por otro lado, se ha escogido el modelo de Braham (2005), toda vez que éste recoge los principales

factores que inciden en la retención, los cuales además son evaluados en el cuestionario de retención laboral de Musso, Mariel y Salgado Javier (2012), el mismo que es aplicado en nuestro estudio de campo.

Finalmente, respecto a la identificación de los puestos clave dentro de la organización, se optó por la metodología de Mercer (2016), la cual desarrolla las principales características para identificación de dichas posiciones. De igual manera, se identificó que estas características coinciden con las desarrolladas en la lectura Harvard Business School Press (2006).

3. Modelo de dirección estratégica de recursos humanos

Para Pereda y Berrocal (2011), cuando se habla de dirección estratégica de recursos humanos, se hace referencia a la gestión del principal recurso del que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad en el mercado.

Al respecto, se precisa que las tecnologías, los mercados, los productos y servicios cambian rápidamente, siendo la innovación, así como la actividad centrada en el cliente, dos de las principales armas estratégicas de las que disponen las empresas para mantener su competitividad y vigencia en el mercado; en ese escenario, son los colaboradores, los que van a innovar y conseguir que los clientes se encuentren satisfechos, resultando por ello vital que las empresas gestionen sus recursos humanos de manera eficaz y eficiente (Pereda & Berrocal 2011).

Así, con el enfoque de gestión estratégica de recursos humanos se empieza a considerar a los colaboradores como el principal recurso competitivo de la organización, siendo necesario darles libertad para poder aportar su potencial para el desarrollo de la empresa (Pereda & Berrocal 2011).

Para lograr ello, la gestión de personas debe adoptar un enfoque integrado en la estrategia de la organización. En ese sentido, la planificación estratégica de la organización será el punto de partida para definir los objetivos de recursos humanos y cómo llegar a alcanzarlos en los plazos previstos (Pereda & Berrocal 2011). En este contexto, se plantea el enfoque de competencias dentro de la gestión estratégica de recursos humanos, con la finalidad de poder predecir qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, o establecer qué actuaciones permitirán mejorar estos criterios, a fin de generarle ventaja competitiva a la organización (Pereda & Berrocal 2011).

La gestión estratégica de recursos humanos por competencias tiene como finalidad alinear la

función de recursos humanos a la dirección y objetivos estratégicos de la empresa, para lograr movilizar las competencias de los colaboradores hacia la consecución de los objetivos del negocio. Por tal motivo, la gestión por competencias busca flexibilizar la dirección de los colaboradores, a fin de poder adaptarla a las necesidades de la organización (Fernández 2006).

Si bien quienes poseen las competencias son los colaboradores, las organizaciones deben trabajar en una doble vía: i) asegurando por un lado que el colaborador ejecute con acierto las funciones que le son asignadas en virtud del puesto que ocupa, y ii) desarrollando a ese colaborador, a fin de mejorar su empleabilidad, y aportándole carrera profesional (Fernández 2006).

Las competencias se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el colaborador pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación (Fernández 2006). Del mismo modo, las competencias pueden ser definidas como un conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con el desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (Pereda & Berrocal 2011).

El modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias que propone Javier Fernández López (2006) en su libro “Gestión por Competencias”, se articula en cinco (5) módulos: i) Clasificación Profesional; ii) Sistema Retributivo y Promoción; iii) Sistema de Movilidad Interna; iv) Desarrollo Profesional, y v) Modelo de Selección.

Para Pereda y Berrocal (2011), la dirección de recursos humanos debe planificar, actuar y evaluar los recursos humanos de toda la organización, a fin de que disponga de las competencias precisas, en el nivel y lugar adecuados para alcanzar los objetivos fijados, planteando para tal efecto una estructura de funciones de la dirección de recursos humanos basada en seis (6) materias: i) Empleo, ii) Formación y Desarrollo, iii) Organización, iv) Salud Laboral, v) Administración y Relaciones Laborales, y vi) Compensaciones.

Por su parte, Chiavenato (2002) establece que la moderna gestión de personas está conformada por seis (6) procesos fundamentales: i) Admisión, que comprende el reclutamiento y la selección de personas; ii) Aplicación de Personas, que comprende el diseño de cargos y la evaluación de desempeño; iii) Compensación de Personas, que comprende remuneraciones, beneficios y servicios; iv) Desarrollo de Personas, que comprende el entrenamiento, los cambios y comunicaciones; v) Mantenimiento de Personas, que comprende disciplina, higiene, seguridad y

calidad de vida, así como relaciones con los sindicatos; vi) Monitoreo de Personas, que comprende banco de datos, y sistemas de información general.

Para Alles (2008), toda área de desarrollo de recursos humanos o capital humano debe cumplir cinco (5) funciones principales a fin de ejercer un rol estratégico dentro de la organización, siendo dichas funciones: i) Desarrollo de las personas, que abarca capacitación, entrenamiento, plan de carrera y plan de sucesión; ii) Empleos, que abarca atracción, selección, incorporación e inducción de personas; iii) Compensaciones, que abarca revisión de salarios, políticas de beneficios, encuestas salariales para realizar comparaciones con el mercado; iv) Relaciones industriales, que comprende el cuidado de la relación con los gremios o sindicatos; y v) Administración, que comprende aspectos de administración en general, liquidación de haberes, control de ausentismo, entre otros.

Alles (2008) también plantea una dirección estratégica de los recursos humanos basada en un modelo de competencias que comprende seis (6) procesos o subsistemas: i) Atracción, selección e incorporación, ii) Desarrollo y planes de sucesión, iii) Formación, iv) Evaluación de desempeño, v) Remuneraciones y beneficios, y vi) Análisis y descripción de puestos.

Con lo anteriormente expuesto, hemos repasado los modelos que consideramos importantes para la presente investigación, habiéndose tomado como referencia el modelo desarrollado por Martha Alles, toda vez que, es el que mejor se alinea con los procesos de Contilatin. En el siguiente capítulo se procederá a describir la filosofía de la empresa.

Capítulo III. Visión, misión y valores de Contilatin

1. Declaración de la visión

“Ser el principal colaborador de éxito para nuestros clientes en el logro de sus objetivos y su prosperidad en el tiempo”.

2. Declaración de la misión

“Con pasión por la excelencia en la ejecución, proveer de productos, servicios y soluciones que atiendan exitosamente las necesidades y desafíos de nuestros clientes, y con ello, la creación de valor para nuestros accionistas, prosperidad para nuestras familias y contribución positiva a la sociedad donde nos desempeñamos”.

3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional:

La filosofía corporativa de la empresa se enfoca en la búsqueda de la excelencia en cada parte de su cadena productiva, buscando la mejor relación con su entorno y asegurando la sostenibilidad de su operación. De este modo, busca formar una cultura organizacional que reflejen creencias y hábitos de trabajo vinculados a los siguientes valores:

- **Servicio**

Para Contilatin, “el cliente es primero y la organización se debe al cliente. Se busca la excelencia y la calidad en sus servicios y productos para exceder sus expectativas y que los vean como sus socios. Se busca promover genuino interés por escuchar, comprender y anticiparse a las necesidades de sus clientes”.

- **Máxima entrega**

Contilatin incentiva prácticas de mejora continua y generación del máximo rendimiento de cada uno de sus colaboradores en búsqueda de incrementar la eficiencia de su operación y entregar valor agregado a sus clientes.

- **Creatividad**

La empresa desarrolla espacios para la co-creación de nuevas ideas que renueven y optimicen sus servicios y productos.

- **Responsabilidad**

Contilatin se compromete con la sostenibilidad de su operación, respetando a cada uno de sus principales *stakeholders*, cumpliendo las normas vigentes y velando por desarrollo social positivo.

- **Trabajo en equipo**

Contilatin busca sostener un equipo de alto compromiso y desempeño, que comparta una visión, misión y valores, con actitud positiva y espíritu solidario.

4. Determinación de los objetivos estratégicos de la organización

El *Balanced Scorecard* de Contilatin solo contiene indicadores enfocados al logro de la eficiencia operativa con monitoreo mensual y anual, entre ellos:

- Incremento del valor de capital.
- Reducción de costos operativos.
- Optimización del uso de activos.
- Incremento y diversificación de los ingresos.
- Reducción del riesgo estratégico.

En el siguiente capítulo se procederá a analizar los factores externos que inciden sobre las operaciones de la organización.

Capítulo IV. Análisis externo de la organización

En este capítulo se evaluarán los factores del entorno empresarial con un potencial impacto sobre el logro de la estrategia de la organización.

1. Análisis del macroentorno

1.1 Factores políticos

Al 2019, Perú afronta una situación coyuntural de inestabilidad política debido a los actos de corrupción vinculados a funcionarios públicos, empresarios y políticos, así como a la fuerza de oposición del partido con mayoría en el congreso, generando incertidumbre en el país. Asimismo, el Reporte Global de Competitividad 2017-2018 (World Economic Forum 2018) indica que, dentro de los principales problemas que debe afrontar Perú para hacer negocios, se encuentra la ineficiente burocracia gubernamental.

De este modo, la inestabilidad política, la incidencia en la corrupción, y la ineficiente burocracia gubernamental repercuten negativamente en las inversiones privadas, incrementando el tipo de cambio, lo que, consecuentemente, constituye una amenaza para la operación de importación de *commodities*, encareciendo el valor del producto que comercializa Contilatin.

1.2 Factores económicos

Según información del Banco Central de Reserva del Perú al 2018, la economía en el país se ha mantenido estable los últimos 16 años, lo que se refleja en un crecimiento promedio de 4,8% del PBI entre los años 2008 y 2016. Esta tendencia al crecimiento se mantuvo en el 2018, de acuerdo a lo mencionado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018a), en el Informe técnico correspondiente a mayo 2018, según el cual, el PBI ha crecido 3,2% en el primer trimestre de 2018.

De acuerdo al Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021 del 27 de abril de 2018, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2018), en el periodo 2019-2021 se estima un alza en el crecimiento del PBI de 4,0% a 4,6% en promedio, alcanzando 5,0% en 2021, favorecido principalmente por el fortalecimiento de la demanda interna. Asimismo, la inversión privada se consolidará al crecer en promedio 7,6% entre 2019 y 2021 por la recuperación de la inversión en infraestructura y la mayor inversión minera asociada a la ejecución de los nuevos proyectos mineros, lo cual impulsará una mejora gradual del empleo formal y del consumo privado.

En cuanto a la demanda interna, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú - COMEXPERU precisa que durante el periodo enero-octubre 2018, el valor de las importaciones fue de US\$ 36.423 millones, lo que significó un crecimiento del 10,9% con respecto al mismo periodo de 2017, y en cuanto a las exportaciones de materia prima para la industria, según cifras de SUNAT, en el periodo analizado, las compras de este sector ascendieron a US\$ 10.751 millones (+14,3%) y representaron un 59,6% de las importaciones de bienes intermedios, siendo los productos importados más relevantes el maíz duro amarillo (US\$ 609 millones; +6,4%), los demás trigos (US\$ 428 millones; +3%) y el aceite de soya en bruto (US\$ 314 millones; +18,8%) (COMEXPERU 2018).

Respecto al sector avícola en específico, se evidencia una evolución positiva desde el 2013, manteniendo su proyección de crecimiento durante el 2018 (Diario Gestión 2018a).

Cabe resaltar que en el caso de Contilatin, su actividad principal está enmarcada dentro de la importación de materias primas agrícolas, por lo cual el crecimiento de sus actividades se mantiene vigente. En ese sentido, consideramos que el factor económico del país proyecta un escenario favorable y de oportunidad de crecimiento para Contilatin.

1.3 Factores sociales

En 2017, Perú fue el país con mayor consumo per cápita de pollo en la región, con 46,66 kg por persona por año (Revista Industria Avícola 2018).

Según reporte del Banco Scotiabank, con cifras al año 2017, Lima concentra el 55% de las ventas, mientras que provincias el 45% restante. Indica que la carne de pollo es la preferida por los peruanos (54% del consumo total de carnes). Lo anterior está asociado al alto consumo per cápita de carne de pollo, el cual alcanzó cerca de 50 kg en el 2017. En Lima, el consumo bordeó los 65 kg anuales por año, según estimados (Scotiabank 2018).

En esa línea, el alto consumo de carne de pollo registrado en el país favorece a Contilatin, considerando que la industria avícola es la principal consumidora del maíz duro amarillo que comercializa la empresa.

1.4 Factores tecnológicos

Perú no ha logrado aún avances relevantes en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), ni en capacidades de innovación, generando ello un retraso en el nivel de competitividad de Perú

(World Economic Forum 2018).

Del total de las empresas en Perú, únicamente el 21,9% invierte en ciencia y tecnología, mientras que un alto porcentaje de las empresas, 78,1%, decide no realizar ningún tipo de inversión en este rubro (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI 2018b).

Respecto a la capacitación de los colaboradores en el uso de TIC, únicamente el 14,1% de las empresas capacitan a sus colaboradores en el uso de TIC, lo que permite a los colaboradores aumentar sus capacidades, productividad y eficiencia laboral, mientras que un alto porcentaje de 85,9% de empresas no lo hacen (INEI 2018b).

En el sector de comercialización de *commodities*, el uso de la tecnología no es un factor que impacte significativamente en el negocio, toda vez que el *know-how* y el grado de especialización de los colaboradores en Contilatin son los factores más relevantes para el desarrollo de las operaciones del sector.

1.5 Factores ecológicos

La Ley N° 29811, Ley que establece moratoria al ingreso y producción de Organismos Vivos Modificados (OVM) en Perú (transgénicos), excluye de dicha restricción a aquellos OVM y/o sus productos derivados que sean importados para fines de alimentación directa humana y animal, o para su procesamiento.

La emisión de gases alrededor del mundo sube la temperatura de la tierra, generando derretimiento de glaciares, aumento de precipitaciones y la ocurrencia de reiterados eventos meteorológicos extremos, así como modificaciones en las estaciones del clima. El ritmo acelerado del cambio climático, junto con el aumento de la población, amenaza la seguridad alimentaria en todo el mundo, siendo la agricultura sumamente vulnerable a dicho cambio, toda vez que el aumento de temperaturas reduce la producción de cultivos y provoca la propagación de malas hierbas y pestes, mientras que los cambios en los regímenes de lluvias aumentan las posibilidades de fracaso de cosechas a corto plazo y reduce la producción agrícola a largo plazo (Nelson, Rosegrant, Koo, Robertson, Sulser, Zhu, Ringler, Msangi, Palazzo, Batka, Magalhaes, Valmonte_Santos, Ewing y Lee 2009). En ese sentido, los riesgos ambientales adquieren cada vez mayor relevancia para la humanidad.

En la cadena alimentaria humana, la pérdida de biodiversidad está afectando la salud y el

desarrollo socioeconómico, con implicancias en el bienestar, la productividad e incluso la seguridad regional (World Economic Forum 2018).

Finalmente, dentro de los principales factores que inciden en el incremento de la volatilidad del precio de los *commodities* agrícolas, se encuentran los aspectos climáticos originados en torno a las corrientes del océano Pacífico (Doporto & Michelena 2011).

Considerando que Contilatin es una empresa que comercializa *commodities* agrícolas, un incremento del precio de los granos como consecuencia de factores climáticos, o incluso la escasez de estos, podría generar graves perjuicios a su negocio.

1.6 Factores legales

La celebración del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Perú y Estados Unidos celebrado hace 10 años ha sido beneficiosa para las actividades de comercio exterior de Perú (Diario Gestión 2018b).

En el caso de las importaciones de materia primera, desde Estados Unidos registraron un importante crecimiento entre 2009 y 2016. Por ejemplo, las materias primas para la industria pasaron de US\$ 1617 millones a US\$ 2284 millones, con una tasa acumulada de crecimiento del 41,7%. Además, las importaciones de materias para la agricultura crecieron un 56,3% al pasar de US\$ 186 millones a US\$ 291 millones (Diario Gestión 2017).

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP) de Estados Unidos, han celebrado un Acuerdo de Reconocimiento Mutuo, con el objeto de reconocer el programa americano Alianza Aduana – Sector Privado contra el Terrorismo (C-TPAT) y el Operador Económico Autorizado (OEA) peruano, a fin de resguardar la cadena logística bilateral, y reducir los costos y tiempo en las operaciones, así como mayor nivel de competitividad para los productos de Perú (Diario Gestión 2018b).

En ese sentido, las empresas que se dedican al comercio internacional requieren encontrarse certificadas ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) como Operador Económico Autorizado (OEA), a fin de poder ejercer sus actividades comerciales acorde a ley.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) exige a las empresas que comercializan materia prima de origen vegetal, animal y piensos, contar con la autorización sanitaria emitida por esta entidad, la cual garantiza la inocuidad y calidad de los productos.

Las regulaciones antes mencionadas le permiten a Contilatin operar y asegurar las actividades de comercio exterior en mayor medida.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución de comercialización de *commodities* agrícolas en Perú

El volumen de importaciones de Perú ha fluctuado entre 36 y 42 billones de dólares entre los años 2011 y 2017. Dentro de este volumen, las importaciones de productos del reino vegetal durante el año 2017 representaron 1,91 billones de dólares, traduciéndose en un 5% del total del volumen de importaciones.

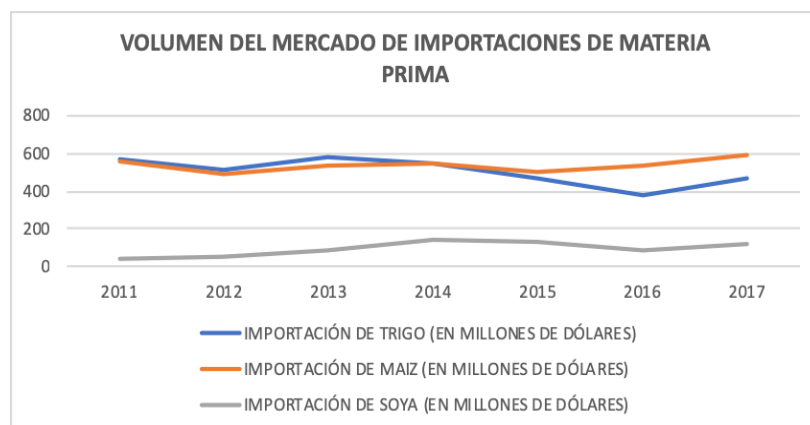
Más de la mitad del mercado de importaciones de productos del reino vegetal obedece a productos como el maíz, trigo y soya, representando el 2,7%. En el caso del trigo se registra una importante baja para el periodo 2011-2017, siendo que, en el año 2011, se registró 566 millones de dólares, a diferencia del 2017 que alcanzó 466 millones de dólares.

Situación diferente es la que enfrenta el maíz, el cual muestra un crecimiento sostenible para el periodo en mención, alcanzando 561 millones de dólares en el 2011, frente a la cifra obtenida en el 2017, que fue de 587 millones de dólares.

Del mismo modo, la soya registra volúmenes de importaciones ascendentes en estos 5 años, en el 2011 registra 42,2 millones de dólares y 117 millones de dólares en el 2017.

En Perú, el maíz amarillo es el principal insumo para la industria avícola y porcina, por lo que su consumo se ha visto incrementado en un 8% promedio anual en los últimos 5 años, lo que trajo consigo el incremento del consumo de aves y carne porcina en un 6% y 5% promedio anual respectivamente en los últimos 5 años (Posada 2018).

Gráfico 1. Volumen del mercado de importaciones de materia prima



Fuente: AgrodataPerú (2018a). Elaboración propia 2019.

Entre los principales proveedores de los *commodities* agrícolas se encuentran Estados Unidos y Argentina. Los cuadros a continuación reflejan los países de donde Perú ha importado maíz, trigo y soya durante el periodo 2011-2017.

Tabla 1. Origen de importaciones

Maíz (% sobre volumen de importaciones)							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Estados Unidos	3,0%	0,0%	9,9%	71,0%	77,0%	90,0%	92,0%
Argentina	79,0%	66,0%	70,0%	24,0%	12,0%	6,2%	4,4%
Otros	18,0%	34,0%	20,1%	5,0%	11,0%	3,8%	3,6%
	Trigo (% sobre volumen de importaciones)						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Estados Unidos	58%	14%	34%	20%	20%	22%	19%
Canadá	30,0%	35,0%	44,0%	67,0%	75,0%	70,0%	66,0%
Otros	12,0%	51,0%	22,0%	13,0%	5,0%	8,0%	15,0%
	Soya (% sobre volumen de importaciones)						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bolivia	25%	74%	95%	36%	2%	13%	5%
Argentina	19,0%	7,7%	0,0%	21,0%	16,0%	0,0%	0,0%
Paraguay	37,0%	15,0%	4,6%	27,0%	38,0%	16,0%	41,0%
Estados Unidos	16,0%	2,8%	0,2%	16,0%	43,0%	61,0%	44,0%
Otros	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	10,0%	10,3%

Fuente: AgrodataPerú (2018b). Elaboración propia 2019.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se analizarán las variables del microentorno, a través de las cuales podremos conocer cómo se desenvuelve el sector donde se ubica Contilatin.

2.2.1 Rivalidad entre competidores:

Conforme se ha indicado en la introducción del presente trabajo, el sector de comercialización de *commodities* agrícolas en el que se desarrolla Contilatin, se caracteriza por ser reducido, toda vez que son pocas las empresas que operan en él. Estas empresas compiten por entregar el mismo producto a un mejor precio.

Así, los principales competidores de comercialización de *commodities* de Contilatin son: ADM, Bunge, Cargill y Dreyfus. Estas empresas compran directamente la materia prima a los agricultores y, además de comercializarla, exportan a USA, Europa y Sudamérica.

En Perú, Cargill Américas Perú SRL se dedica a la comercialización de granos y aceites de semilla, producción y venta de alimento animal y transportación marítima. Por su parte, ADM cuenta con una división de *commodities* y otra de consumo. Por otro lado, Cargill y ADM, además de ser productores, cuentan con una unidad de negocio industrial y una línea de negocio de aceite y atún dirigido al consumo humano, respectivamente. Finalmente, en el caso de Bunge, empresa trasnacional con presencia en más de 40 países, cuenta con operaciones en Perú de comercialización de granos y aceite de semillas.

Por otro lado, Seaboard Corporation, accionista y único proveedor de Contilatin, compra directamente a las 4 comercializadoras mencionadas, teniendo mayor poder de negociación para lograr precios más competitivos debido al alto volumen de compra que realiza; mientras las demás empresas comercializadoras que operan en Perú, solamente pueden realizar la compra a su casa matriz. Así, esta característica le permite a Contilatin tener precios más competitivos frente a sus competidores.

Según entrevista con el Gerente Comercial de Contilatin, señaló que la empresa ocupa el 33,3% del mercado y el 66,6% restante está dividido entre los principales comercializadores de *commodities* agrícolas. Asimismo, precisó que otra de las causas por las que Contilatin mantiene una ventaja frente a sus competidores, se debe al servicio brindado a sus clientes.

En entrevista con el Supervisor de Almacenes y Campo de Contilatin, señaló que a diciembre 2017 la compañía lideró la importación y comercialización de maíz, trigo, torta de soya y frejol, importando 1.500.000 toneladas; seguida de ADM con 1.050.000 toneladas; el tercer lugar es ocupado por Bunge con una importación de 820.000 toneladas de maíz, torta de soya y frejol; y en el cuarto lugar se ubica Cargill, con una importación de 550.000 toneladas de maíz, torta de soya, trigo y frejol.

En el año 2018, las importaciones de maíz amarillo duro han sido lideradas por Contilatin con un valor de 97.000.000 de dólares y, en segundo lugar, por San Fernando con un valor de 53.000.000 de dólares, según información del portal AgrodataPerú (2018c).

Asimismo, a junio 2018, Contilatin lidera las importaciones de frijol de soya con un valor de 43.300.000 dólares, seguido por ADM con 7.800.000 dólares (AgrodataPerú 2018d).

De lo antes expuesto, podemos concluir que Contilatin lidera las importaciones tanto en maíz amarillo duro y en frijol de soya.

Respecto a la unidad de negocio de servicios logísticos, Contilatin compite con Ransa y Depsa principalmente. Cabe mencionar que la empresa es especialista en el tratamiento del grano, lo que genera una ventaja importante frente a sus competidores que no cuentan con el nivel de conocimiento requerido.

Finalmente, frente a la unidad de negocio de servicios industriales, encontramos que los principales competidores se dedican exclusivamente a la producción de harina integral de soya y son quienes fijan el precio hacia el cliente, tomando en cuenta el precio del frijol de soya y los costos de producción. Mientras que Contilatin, además del proceso antes mencionado, brinda el servicio de maquila² a sus clientes.

2.2.2 Poder de negociación del proveedor

En la unidad de negocio de comercialización, el proveedor, quien compra la materia prima, tiene el poder de negociación, tomando en cuenta el precio que fija la bolsa de valores sumado a los gastos logísticos.

En el caso de Contilatin, como se mencionó en secciones anteriores, la compra es realizada a su

² Maquila: Servicio de transformación de una materia prima a un producto terminado con un valor agregado.

propio accionista, Seaboard, quien le ofrece precios competitivos, lo cual le genera una ventaja competitiva.

En la unidad de negocio de **servicios logísticos**, las tarifas del servicio de transporte para Lima han sido consensuadas por los proveedores del sector, teniendo precios únicos, en ese sentido podemos señalar que el poder de negociación lo tiene el proveedor.

Entre los principales proveedores de servicios logísticos destacan: Tosa, Transcorp, Mancargo, Rosmar, Supervan Quality, Transcold y Vilma Rojas.

Sin embargo, estos proveedores no cuentan con poder de negociación frente a Contilatin cuando este requiere transportar un volumen mayor o igual a mil toneladas.

Finalmente, no todos los competidores del sector cuentan con una unidad de negocio de servicios industriales. En el caso de Contilatin, cuenta con proveedores importantes que contribuyen al buen funcionamiento de sus operaciones, frente a quienes tiene poder de negociación debido a que este evalúa sus servicios.

Cabe mencionar que Contilatin realiza un proceso de selección riguroso de todos sus proveedores y mantiene un trato cercano con estos a fin de mantenerse como la mejor opción para sus clientes.

2.2.3 Poder de negociación del cliente

Dentro del sector de comercialización, los precios son fijados por la Bolsa de Valores de Chicago, siendo precios que se manejan en el mercado internacional en donde los clientes no cuentan con mayor poder de negociación.

El precio es determinado tomando en cuenta tres factores: i) el precio base del grano ii) el precio futuro, el cual es fijado por la Bolsa de Valores de Chicago y iii) los costos logísticos.

Para las empresas del sector de comercialización de *commodities*, los clientes pueden ser personas naturales y personas jurídicas, que adquieren materia prima para consumo directo de animales, transformación en sus plantas, y/o para comercialización.

Cabe mencionar que no existe ningún tipo de contrato de exclusividad entre los clientes y las empresas de comercialización de *commodities*.

En Contilatin, el precio de sus productos es determinado de la siguiente manera: i) el precio base

del grano, el cual representa el 15% del precio final de comercialización; ii) el precio futuro del grano, que representa el 70% del precio; y iii) el 15% restante es establecido por los costos logísticos de descarga, flete, transporte, almacenaje, entre otros.

Dentro de la totalidad de clientes de Contilatin, las personas jurídicas abarcan entre el 85% y 90% de su facturación, mientras que las personas naturales abarcan del 10% al 15% de su facturación.

Entre los principales clientes encontramos empresas como Backus, San Fernando, La Calera, Ganadera Santa Elena, Redondos, Alicorp y Molitalia; contando también con una gran cantidad de clientes pequeños, cuyo valor de compra alcanza el 30% de la importación total de granos.

Contilatin realiza un proceso de evaluación a sus potenciales clientes, el cual consta de diversas etapas, siendo la primera, la validación en la Oficina de Control de Bienes Extranjeros (OFAC) para asegurar que el potencial cliente no registre negocios vinculados a actividades ilícitas. El siguiente paso consiste en validar el tipo de pago que desea ejecutar, pudiendo ser al contado o al crédito; en caso el cliente solicite compra al crédito, se realiza una evaluación crediticia en base a sus estados financieros.

En el mercado, las empresas comercializadoras de *commodities* no ofrecen servicios logísticos, siendo Contilatin la única que cuenta con almacenes propios. En este caso, Contilatin tiene el poder de negociación frente a sus clientes para fijar el precio de almacenamiento.

Como se mencionó en la unidad de negocio de servicios industriales, Contilatin es el único que realiza el servicio de maquila, teniendo así el poder de negociación frente a los clientes; ventaja que no se repite con los demás servicios industriales como producción, puesto que sus competidores también lo brindan.

Estos servicios complementarios que sólo Contilatin ofrece a sus clientes, le genera una ventaja competitiva frente a sus principales competidores.

2.2.4 Productos sustitutos

En cuanto a la unidad de negocio de comercialización, este sector no cuenta con productos sustitutos, al tratarse de *commodities*. Los transgénicos no son considerados sustitutos toda vez que el producto sigue siendo el mismo.

Respecto a la unidad de negocio de servicios logísticos, que incluye la descarga del barco, transporte y almacenamiento, también encontramos sustitutos debido a que existen otras empresas en el mercado que realizan la misma actividad.

Para la unidad de negocio de servicios industriales, encontramos un sustituto. En este escenario, se encuentran aquellos clientes que poseen o desarrollan sus propias plantas industriales o los que deciden optar por los servicios de otro proveedor.

2.2.5 Amenaza de nuevos competidores

La principal barrera de entrada en el negocio de la comercialización de *commodities* agrícolas es el reducido mercado en el que operan y la alta especialización de los colaboradores requeridos para esta actividad.

Las empresas que comercializan *commodities* enfrentan, como mayor amenaza, entrar en una guerra de precios con sus competidores y que estos ofrezcan un precio menor. Bajo el escenario descrito, una de las ventajas de Contilatin consiste en aplicar economías de escala, importando y comercializando altos volúmenes de materia prima –por intervención de Seaboard– lo que permite que sus costos se reduzcan.

2.3 Entes reguladores

Las empresas de este sector cuentan con varios entes reguladores dependiendo de las actividades en las que se desarrolla.

En cuanto al negocio de la comercialización, algunas empresas del sector se encuentran reguladas por bolsas de valores del mundo; además de intervenir en el proceso, entidades como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Respecto a la unidad de negocios de servicios logísticos e industriales, las municipalidades, en conjunto con el Instituto de Defensa Civil (INDECI) son las encargadas de la regulación de las licencias de funcionamiento y permisos necesarios para el correcto desarrollo de las operaciones. Para temas ambientales, el regulador es el ministerio de la Producción con el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Asimismo, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) es el encargado de velar por las buenas prácticas e inocuidad agroalimentaria.

Respecto a sus actividades comerciales, estas también se encuentran reguladas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

(INDECOPI), a través de la Sala Especializada en Defensa de la Competencia (SDC), dicha institución regula los procedimientos tramitados por los órganos resolutivos en materia de libre competencia, competencia desleal, dumping, subsidios y eliminación de barreras comerciales no arancelarias.

En conclusión, podemos indicar que el mercado de comercialización de *commodities* es un mercado reducido, dinámico y altamente especializado, que requiere de alta especialización de los colaboradores en la compraventa de los productos. Adicionalmente, los clientes no mantienen exclusividad con alguna empresa en particular del sector, sino que aprovechan las fluctuaciones del precio de los *commodities*, situación que obliga a las empresas a esforzarse por encontrar distintos medios para diferenciarse de sus competidores. En el caso de Contilatin, el factor diferenciador elegido en línea con la estrategia organizacional es el servicio, según expresó en entrevista el Gerente Comercial.

Luego del análisis de los factores externos, se examinará la estructura organizacional de la empresa, como parte del análisis interno.

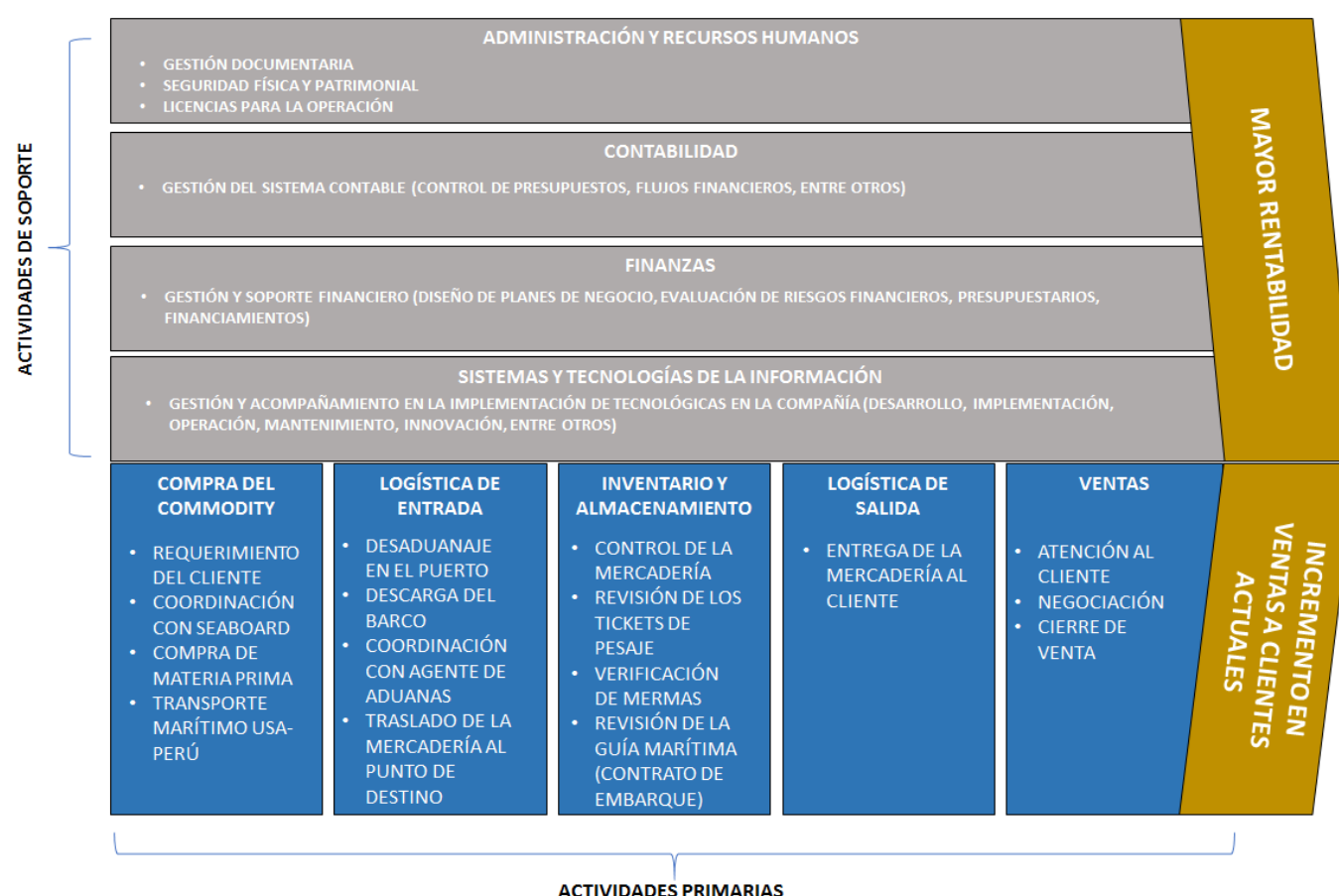
Capítulo V. Análisis interno de la organización

En este capítulo, se analiza la organización a través de herramientas que permiten visualizarla de manera didáctica. Asimismo, se revisa la estructura de la organización, del área de administración y recursos humanos, y se determinan los puestos clave.

1. Cadena de valor

En la siguiente gráfica se presenta la cadena de valor de Contilatin, la cual permite apreciar de manera gráfica el desarrollo de las actividades de la organización:

Tabla 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2019.

De este gráfico, podemos interpretar que el objetivo principal de la empresa es lograr mayor rentabilidad mediante el incremento en el porcentaje de participación en el mercado, así como lograr un incremento en ventas a los clientes actuales.

Además, a través de la entrevista al Gerente de Finanzas de la empresa se pudo conocer que los objetivos estratégicos de Contilatin son:

- Incremento del valor de capital financiero.
- Reducción de costos operativos.
- Optimización del uso de activos.
- Incremento y diversificación de los ingresos.
- Reducción del riesgo estratégico.

A partir de la revisión del *Balanced Scorecard*, podemos identificar que Contilatin solamente cuenta con ratios financieros por producto que les permite medir los objetivos financieros y operativos, dejando de lado objetivos importantes como la gestión de recursos humanos, siendo este último uno de los temas más relevantes que debería ser considerado por el área de administración y recursos humanos, toda vez que Contilatin está dentro de un sector que requiere de alta especialización en sus colaboradores, la cual se adquiere mediante años de experiencia, de 2 a 5 años en promedio, según lo indicado por la alta gerencia.

2. Ventaja competitiva

Para identificar los recursos y capacidades que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva, se procedió al análisis de los atributos de esta, calificándolos como “Valioso, Raro, Inimitable y Organizacionalmente Provechoso” (VRIO, por sus siglas en inglés). A continuación, se presenta el análisis VRIO de la compañía:

Tabla 3. Análisis VRIO

Matriz VRIO					
Variable	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacionalmente provechoso	Puntaje
Talentos					
• Equipo comercial y de operaciones altamente experimentado y capacitado	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Procesos					
• Asesoría a los clientes en las decisiones de compra de productos agropecuarios	Sí	No			1
• Estrategia de comercialización (compra-venta del <i>commodity</i> de los <i>traders</i> y <i>merchants</i>)	Sí	Sí	No		2
• Contrato con el proveedor logístico	Sí	No			1
• Almacenes operados por Contilatin	Sí	Sí	No		2
• Tratamiento especializado de la materia prima en almacenes	Sí	Sí			2
• Competitividad en precios por tener a su accionista como proveedor	Sí	Sí	Sí	Sí	4
• Financiamiento ajustado al cliente	Sí	No			1
• Diversificación de unidades de negocio	Sí	No			1
Recursos:					
• Marca y reputación de la compañía	Sí	Sí	Sí	Sí	4
• Servicio al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	4
• Calidad del producto	Sí	No			1
• Respaldo económico de sus accionistas con más de 100 años en el mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	4
• Presencia a nivel internacional	Sí	No			1

Fuente: Elaboración propia 2019.

Del análisis VRIO se concluye que las principales ventajas competitivas de Contilatin son:

- **Precios más competitivos del mercado.** Es la principal ventaja con la que cuenta la empresa, toda vez que Seaboard –accionista de Contilatin– al comprar a los 4 principales comercializadores, tiene la opción de elegir al proveedor con los precios más competitivos, a diferencia de los competidores con sede en Lima, quienes solo pueden comprar a su casa matriz.
- **Equipo comercial y de operaciones altamente experimentado y capacitado.** El negocio de comercialización de *commodities* demanda colaboradores con alta formación y experiencia que les permita desarrollar contacto directo con el cliente y fidelización de cuentas, monitoreo del mercado agrícola, análisis de la oferta y demanda local e internacional de *commodities* y análisis de los competidores y de sus estrategias asociadas a la comercialización de granos. En la actualidad, el sólido equipo comercial y de operaciones con el que cuenta Contilatin representa una ventaja competitiva frente a sus competidores.
- **Posicionamiento de marca.** La marca ha logrado posicionarse en el mercado y cuenta con prestigio de cara a sus clientes por el servicio brindado desde el primer contacto hasta la oferta de servicios complementarios. Además, cuenta con certificados de calidad que garantizan la inocuidad de sus productos y de toda su cadena de valor.
- **Respaldo del grupo de socios accionistas.** La experiencia de más de cien años de sus socios genera confianza en los clientes, lo cual incentiva a desarrollar su posicionamiento de marca.

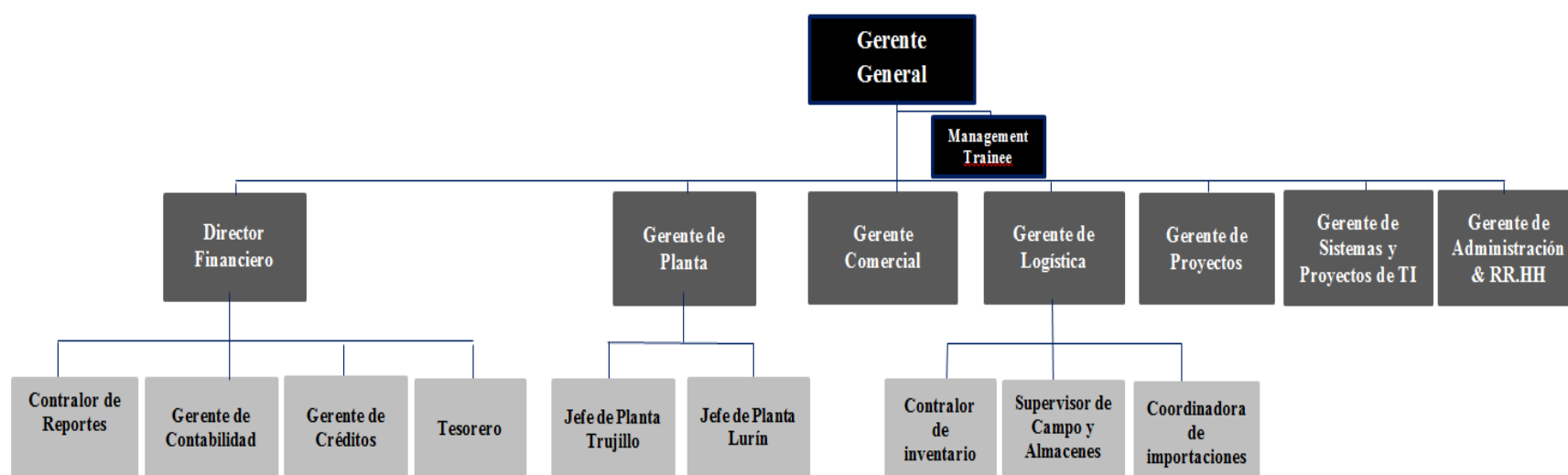
Conforme se ha desarrollado en el análisis externo del presente trabajo, el sector de *commodities* se caracteriza por ser un sector reducido, dinámico y altamente especializado. Es reducido toda vez que son pocas las empresas que conforman el mercado; es dinámico porque el valor de los *commodities* fluctúa diariamente en el mercado global haciendo que la empresa debe estar en constante alerta; y es altamente especializado puesto para operar en él se requiere de colaboradores con experiencia y conocimientos especializados en el mercado de *commodities*, en las operaciones en bolsa de valores, y que además cuenten con orientación analítica y financiera, siendo adquirida esta especialización en la práctica.

Ahora bien, de los resultados obtenidos del análisis VRIO, se concluye que el equipo comercial y de operaciones de Contilatin constituye una ventaja competitiva para esta última debido a que estos cuentan con experiencia y alta especialización en el sector de *commodities*, desarrollando funciones que impactan significativamente en la estrategia del negocio. Así, la pérdida de uno de estos puestos podría significar la interrupción de las operaciones de la empresa, la pérdida de clientes e ingresos, la disminución en la calidad del servicio prestada a los clientes; además de representar altos costos directos relacionados al reclutamiento y capacitación; y costos indirectos referentes a mayor carga laboral de sus compañeros y pérdida del know-how.

3. Estructura organizacional de la empresa

En Contilatin se presenta una estructura jerárquica en los distintos niveles de reporte, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Organigrama de Contilatin del Perú



Fuente: Elaboración propia 2019.

Descripción de las áreas funcionales:

- Dirección Financiera: es el área responsable del análisis de la inversión necesaria para alcanzar los resultados trazados. También es la encargada de elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar inversiones o las decisiones de estructura del capital de la empresa.

La dirección financiera se divide en:

- Contabilidad: es el área responsable de dirigir y supervisar la ejecución del sistema contable. Se encarga también de elaborar los estados financieros.
- Finanzas: se divide en Tesorería y Cuentas por Cobrar. Tesorería está encargada de la gestión de financiamiento con entidades bancarias y a su vez del pago a proveedores. La sección de Cuentas por Cobrar está encargada de la evaluación crediticia a los nuevos clientes y la gestión de todas las cuentas por cobrar con clientes.
- Contraloría: tiene como función principal el control de los reportes financieros de la empresa.
- Gerencia de Plantas: es el área responsable del manejo de las plantas industriales a nivel nacional y la gestión operativa de nuevos proyectos. También es la encargada de gestionar los recursos en el proceso de producción para lograr un desempeño eficiente y rentable.
- Comercial: gestiona el riesgo de las actividades de comercialización de granos a nivel nacional. Incluye comercialización, *trade execution* y funciones administrativas comerciales. Es responsable de la toma de decisiones sobre el mercado agrícola y de la maximización de las oportunidades del mercado en la región y la ejecución efectiva de nuevos proyectos.

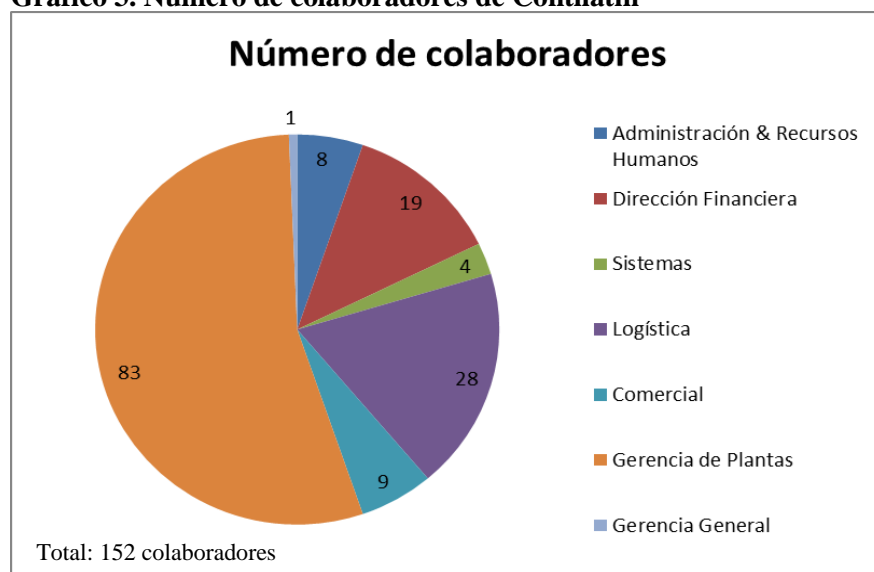
Tiene la responsabilidad de la gestión del riesgo de las posiciones de los *commodities* y las exposiciones de moneda. Además, asegura la ejecución óptima de los planes estratégicos y cierres de negociación con clientes. Asimismo, tienen trato directo con los clientes, atendiendo requerimientos diarios, además de planificar y asesorar en la compra. En el caso de Contilatin, se cuenta con un especialista quien coordina la compra de los *commodities* con Seaboard.

- Logística: es el área encargada de planear, organizar, dirigir y supervisar las operaciones a nivel nacional. Gestiona la logística integral en las operaciones de comercio local e internacional de manera efectiva, a fin de optimizar los recursos y espacios para la debida preservación de la carga que llega del exterior. Incluye al área de importaciones e inventario.
- Gerencia de Proyectos: liderar proyectos existentes, evaluar la factibilidad de nuevas ideas, y asistir en la elaboración de propuestas comerciales a clientes para desarrollo de nuevos negocios.
- Sistemas y Tecnología de la Información: es el área encargada del desarrollo, implementación, operación y mantenimiento de las tecnologías de información que soportan los procesos técnicos y administrativos de la organización.
- Administración y Recursos Humanos: es el área encargada de asegurar el control y empleo eficiente de los recursos de la empresa. Además, se encarga del resguardo de los bienes patrimoniales, seguros, gestión de licencias y autorizaciones que permiten el funcionamiento de la operación.

En relación con la gestión de personas, es el encargado de la administración, (pago de nómina, contratos, control de vacaciones, altas y bajas) y bienestar social (trámites ante Essalud, descansos médicos, subsidios, visitas domiciliarias, campañas de salud y activaciones de menor envergadura).

A enero 2019, Contilatin cuenta con 152 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

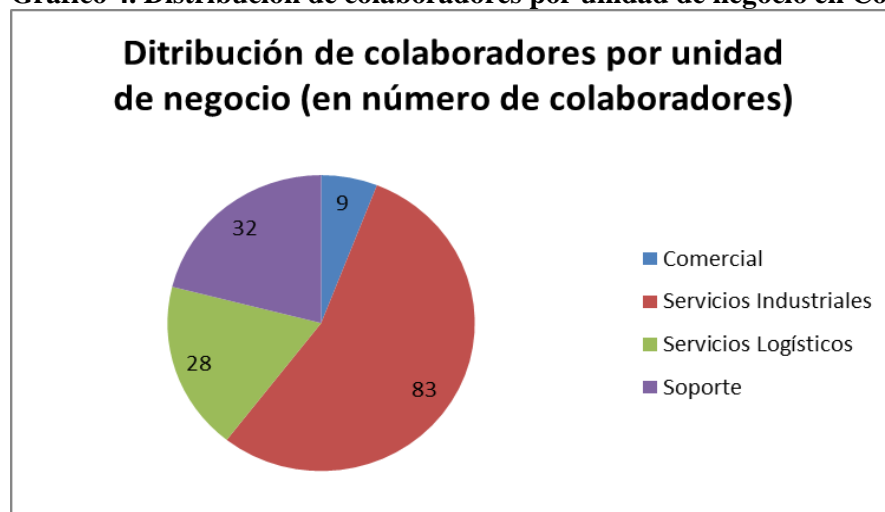
Gráfico 3. Número de colaboradores de Contilatin



Fuente: Elaboración propia 2019.

El *headcount* antes mencionado se encuentra distribuido entre las tres unidades de negocio y áreas de soporte según se muestra en el siguiente gráfico:

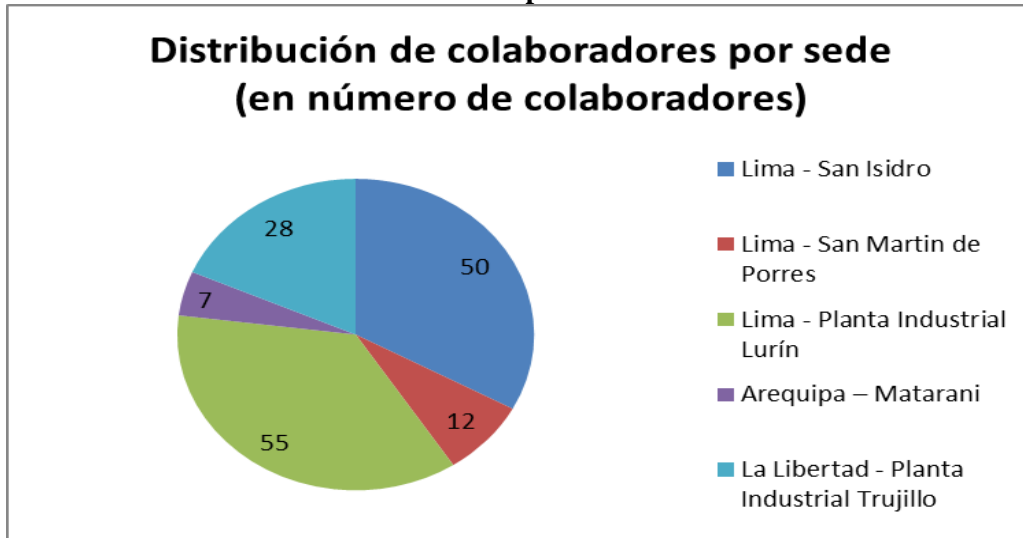
Gráfico 4. Distribución de colaboradores por unidad de negocio en Contilatin



Fuente: Elaboración propia 2019.

Finalmente, el siguiente gráfico presenta la distribución de los colaboradores según las locaciones a nivel nacional.

Gráfico 5. Distribución de colaboradores por sede de Contilatin



Fuente: Elaboración propia 2019.

3.1 Análisis de puestos clave

La evaluación e identificación de los puestos clave dentro de Contilatin, fue realizada en base a las características contenidas en la metodología Mercer (2016). Según la referida metodología, dichos puestos se caracterizan porque: i) escasean en el mercado laboral, ii) reemplazarlos es altamente costoso y se requiere de mayor tiempo de reclutamiento para cubrir la vacante, iii) el desarrollo de funciones impacta directamente en la estrategia del negocio, y iv) poseen amplio conocimiento y experiencia respecto al core de la organización.

Además, según Phillips y Edwards (2009), la salida de un puesto clave genera un alto costo financiero a la compañía, afecta la calidad del servicio por la interrupción que generaría en el flujo de trabajo, existiría una fuga de conocimiento así como la posible pérdida de oportunidades de negocio.

En función a lo antes mencionado y al impacto negativo que generaría la salida de un puesto clave, contratar y retener a éstos colaboradores no es algo que deba ser dejado a la casualidad o a eventos fortuitos; siendo necesario basarse en estrategias inteligentes e implementarlas a través de prácticas eficaces que identifiquen, atraigan y retengan a la gente correcta (Lawler 2004).

Se señala que los puestos que cumplen con estas características dentro de Contilatin son los siguientes 7 puestos clave, distribuidos en 3 áreas:

Comercial:

- Gerente Comercial (1 posición)
- *Merchant* (2 posiciones)
- *Trader* (2 posiciones)

Planta:

- Gerente de Planta (1 posición)

Logística:

- Gerente de Logística (1 posición)
- Coordinador de Importaciones (1 posición)
- Jefe de Almacenes y campo (1 posición)

Asimismo, una de las características que identifica a los puestos comerciales como puestos claves radica en el contacto directo que tienen con los clientes. Un riesgo potencial al que la empresa se expone es la pérdida de la cartera de clientes, debido a que la relación comercial es manejada directamente por los *merchants* y *traders*, existiendo poca fidelización del cliente con la empresa.

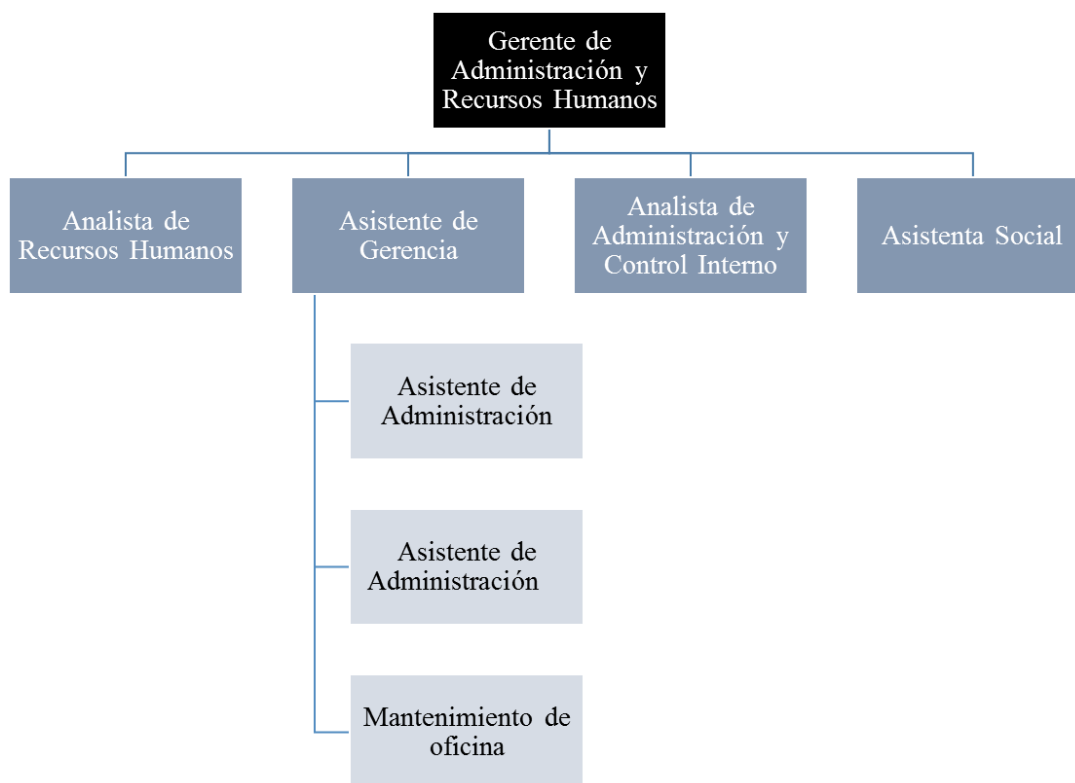
En los últimos 3 años, estas posiciones han presentado un índice de rotación del 10% en promedio, lo cual ha afectado a Contilatin debido a la pérdida de clientes importantes con la salida de los mismos. Además, estas salidas le generaron a Contilatin costos directos, como son los de reclutamiento, selección y capacitación del nuevo colaborador, y costos indirectos, como lo son la insatisfacción del cliente y el aumento de carga laboral que se genera en el área.

Conforme se precisa en el análisis de la cadena de valor de Contilatin, de acuerdo a lo manifestado por el Gerente Comercial, el tiempo de especialización que requieren estos puestos clave tiene una duración aproximada de entre 2 a 5 años.

4. Estructura organizacional del área de Administración y Recursos Humanos

La actual estructura del área de Administración y Recursos Humanos se encuentra diseñada de la siguiente forma:

Gráfico 6. Organigrama del área de Administración y Recursos Humanos de Contilatin



Fuente: Elaboración propia 2019.

A continuación, se describen de forma general las funciones de cada puesto de trabajo.

- Gerente de Administración y Recursos Humanos: su principal función es la de velar por la gestión de los recursos humanos en la empresa, además de ser la responsable del desempeño exitoso de los recursos humanos dentro de la estrategia y cultura corporativa.
- Asistente de Gerencia: su función principal es asistir al Gerente General y coordinar su agenda. Coordina eventos corporativos, realiza reserva de pasajes, transporte, estacionamientos; siendo, además la encargada de la recepción en la oficina administrativa de Contilatin.
- Analista de Recursos Humanos: su función es la elaboración de la nómina de la empresa. Administra toda información vinculada a la planilla de acuerdo a las normas laborales. Asimismo, se encarga de la gestión de contratos, ingresos y desvinculaciones.
- Analista de Administración y Control Interno: identifica los riesgos del negocio relacionados a la gestión del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. Brinda soporte en procesos de obtención de autorizaciones normativas del sector para el correcto desempeño de las operaciones de la organización.
- Asistencia Social: gestión de seguros de los colaboradores, canje de subsidios, seguimiento

de descansos médicos y visitas domiciliarias. Asimismo, realiza campañas de salud y apoya en la organización de eventos del área.

- Asistente de Administración: realiza actividades de mensajería y custodia de los documentos generados en las diferentes áreas de la empresa.
- Mantenimiento de oficina: realiza labores de aseo, limpieza y cafetería en las oficinas de la empresa.

Como se observa, la gerencia de Administración y Recursos Humanos tiene cuatro reportes directos, de los cuales solo uno se enfoca en gestión de colaboradores y estas se limitan a la administración de planilla.

De otro lado, el área de Administración y Recursos Humanos cuenta con tres procesos implementados sobre la base del modelo de dirección estratégica de recursos humanos planteado por Martha Alles (2008). Dichos procesos se desarrollan a continuación.

- Análisis y descripción de puestos

El proceso busca generar documentación (manual de organización y funciones) que delimite la estructura organizativa, los puestos, las responsabilidades, funciones, línea de reporte y requisitos formativos mínimos para el desarrollo de un puesto de trabajo dentro de la organización. Es insumo para el proceso de atracción, selección e incorporación de colaboradores. En la actualidad, las descripciones de puestos no están validadas por los gerentes de área.

- Selección e incorporación de personas

Este proceso tiene como propósito incorporar capital humano idóneo para el desarrollo de la operación. En la actualidad, el proceso de reclutamiento y evaluación de candidatos para puestos operativos y ejecutivos se encuentra tercerizado con empresas especializadas. La etapa de selección de candidatos se realiza en coordinación con los gerentes de área, quienes realizan las entrevistas sin la participación de recursos humanos. Una vez definidos los candidatos idóneos, se les comunica el ingreso a la organización. La empresa no cuenta con un proceso de inducción e incorporación establecido.

- Remuneraciones y beneficios

Actualmente, el proceso está orientado al desarrollo de trámites administrativos, administración de legajos, pago de nóminas, y cumplimiento de normativa laboral (ingresos y bajas en el T-Registro, desvinculaciones de los colaboradores, declaración de PLAME, aportaciones a EsSalud,

inscripción y pago de AFP/ONP, declaración de SENATI mensual y anual, gestión de póliza de Seguros Complementarios de Trabajo de Alto Riesgo). Asimismo, incorpora los procesos de bienestar social y seguridad y salud en el trabajo. Por otro lado, este proceso no contempla revisión de salarios y políticas de beneficios.

De la revisión efectuada, se aprecia que la gerencia de Administración y Recursos Humanos en Contilatin carece de algunos procesos de gestión de RRHH identificados en el modelo de Martha Alles, tales como: desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación de desempeño, clima y cultura, limitándose solo a la administración de planilla, lo cual dificulta la identificación de puestos clave y, por ende, su retención. Los mismos que serán desarrollados en la propuesta de implementación.

Al mismo tiempo, la carencia de estos procesos dificulta la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Sumado a ello, como se ha mencionado anteriormente, Contilatin no cuenta con objetivos ni indicadores establecidos en el *Balanced Scorecard* de la compañía, necesarios para la medición de los KPI de recursos humanos.

En el siguiente gráfico se identifican los recursos con los que cuenta el área, así como las oportunidades de mejora.

Tabla 4. FODA de Administración y Recursos Humanos

MATRIZ FODA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento de la primera línea de reporte de la empresa a los nuevos lineamientos del área de RR.HH. • Respaldo de la Gerencia General para la implementación de iniciativas del área de RR.HH. • Crecimiento sostenido de la organización que permite a RR.HH. implementación de iniciativas RR.HH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente estadística de accidentabilidad. • Riesgo de pérdida de puestos claves. • Eventuales fiscalizaciones laborales por parte de la SUNAFIL. • Potenciales demandas laborales.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un sistema integrado de RR.HH. (RH PLUS) • Cuenta con un sistema de verificación en línea que facilita la selección de colaboradores. • Gerente de RR.HH. con amplia trayectoria en el sector de <i>commodities</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas internas y procedimientos de los procesos del área de RR.HH. • Falta de un equipo de RR.HH. estructurado. • Falta de un plan de desarrollo para los colaboradores de la empresa. • Falta de cultura de seguridad dentro de la empresa. • Falta de indicadores de medición del área de RR.HH. • Falta de un plan de comunicación organizacional.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Finalmente, luego de la información obtenida en el análisis interno y externo de la empresa, se requiere recoger información sobre las expectativas, intereses y variables asociadas a la retención de los colaboradores de Contilatin, por lo cual se procederá a realizar el estudio de campo.

Capítulo VI. Estudio de campo

Habiéndose realizado el análisis de la empresa, se obtuvo que una de las ventajas competitivas con las que cuenta Contilatin es su equipo comercial y de operaciones, altamente experimentado y capacitado; por lo que es necesario conocer y profundizar en los factores que impactan en su permanencia en la compañía.

1. Objetivos del estudio de campo

1.1 Objetivo general

Identificar mediante un estudio de campo, las principales variables que impacten en la retención de colaboradores de puestos clave de la empresa.

1.2 Puntos a desarrollar

- Explorar los intereses vinculados a la permanencia en la empresa, de los colaboradores que laboran en puestos clave de Contilatin.

2. Metodología del estudio de campo

2.1 Diseño del estudio

El estudio de campo presenta un diseño mixto, es decir, integra el método cuantitativo y el método cualitativo en un solo estudio para obtener datos más completos; implica procesos sistemáticos y empíricos de investigación, recolección de información, análisis de datos y su integración conjunta (Hernández, Fernández & Baptista 2014).

Respecto al método cuantitativo, el cual se caracteriza por el uso de «la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías» (Hernández *et al.* 2014: 4), se emplea una encuesta de retención para medir la intención de los colaboradores por permanecer en la empresa.

El instrumento empleado tiene como base el Cuestionario de Retención Laboral de Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., Moeyaert, B. (2009). Se trata de un cuestionario autoadministrable en escala liker del 1 a 5, que evalúa las siguientes dimensiones: (1) apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional, relacionadas con oportunidades que brinda la compañía para proponer ideas, desarrollar proyectos y empoderamiento; (2) habilidades de liderazgo, relacionadas con competencia en la comunicación, la propensión al estrés y el interés de asumir el liderazgo; (3) presión laboral, relacionada con la presión que perciben los colaboradores en el

ambiente de trabajo; (4) seguimiento de los procedimientos, relacionado con las reglas, políticas y métodos dentro de la empresa; y (5) actitud frente al aprendizaje, relacionada con la buena predisposición e iniciativa de incorporar nuevos conocimientos. Para efectos de esta investigación, se emplea la versión en español validada por Mariel Musso y Javier Salgado del año 2012, la cual consta de 34 ítems. La decisión de emplear esta encuesta se debe a que recoge la mayor cantidad de variables mencionadas en el modelo de Branham (2005).

El método cualitativo, de otro lado, está caracterizado por capturar la realidad social desde “los ojos” de las personas que están siendo estudiadas, indicándonos la percepción que tienen los sujetos desde su propio contexto (Bonilla Castro & Rodríguez Sehk 1997).

Para la aplicación de este enfoque se desarrollan dos herramientas de recolección de información: i) sesión de *focus group*, con los colaboradores que ocupan los puestos claves de Contilatin, con el propósito de explorar las motivaciones vinculadas a su permanencia en la organización. Este método de recolección de información nos permite que los participantes conversen sobre diversos temas en un contexto informal (Hernández, Fernández & Baptista 2014); y ii) entrevista a profundidad, realizadas también a los puestos claves de la organización.

2.2 Población y muestreo

i. Investigación cuantitativa

La encuesta fue dirigida a todos los colaboradores de la empresa, excepto a las sedes ubicadas en provincia en las que tiene operaciones Contilatin. Se obtuvo un total de 94 encuestas efectivas, sobre una población de 116 colaboradores.

ii. Investigación cualitativa

Para efecto de la investigación cualitativa, los participantes son colaboradores que desempeñan puestos claves.

En el *focus group* participaron colaboradores del área comercial cuyas edades fluctúan entre los 30 y 45 años y tienen un promedio de permanencia de 4 años a más trabajando en la empresa. Para el caso de las entrevistas a profundidad, participaron colaboradores del área de operaciones cuyas edades oscilan entre 30 y 40 años de edad, y tienen un promedio de permanencia de 13 años.

2.3 Instrumentos de medición / evaluación

i. Investigación cuantitativa

Como se menciona líneas arriba, se empleó un cuestionario de retención de los autores: Mariel Musso y Javier Salgado del año 2012 (anexo 1).

ii. Investigación cualitativa

- Ficha de datos demográficos:

Para el estudio se empleó una ficha sociodemográfica diseñada con el objetivo de recolectar datos personales relevantes de los entrevistados para la investigación.

- Guía – *Focus group*:

Se desarrolló una guía de preguntas abiertas para orientar la dinámica del *focus group* (anexo 2) de tal manera que se profundizó en aquellos aspectos que la encuesta no abarcó, tales como las motivaciones de los colaboradores a permanecer en la empresa, las oportunidades de mejora que ellos encuentran en la compañía y lo que esperan que Contilatin les ofrezca para permanecer en esta.

- Guía de entrevistas a profundidad:

Se empleó la misma guía de preguntas utilizada en el *focus group* para aquellos puestos claves que consideramos importante entrevistar de manera independiente.

2.4 Procedimiento

Con el objetivo de acceder a los participantes del estudio, se solicitó la cooperación de la empresa a fin de coordinar la participación de los colaboradores

Para la investigación cuantitativa, se emplearon dos formas de aplicar el cuestionario. Por un lado, se envió el cuestionario mediante un correo electrónico al personal administrativo de Lima y Provincia; y por otro, se asistió a la planta industrial ubicada en Lurín para administrar el cuestionario al personal operativo, al carecer este personal de correo electrónico. Posteriormente, se analizaron los datos de manera estadística mediante el programa SPSS.

En cuanto a la investigación cualitativa, se asistió a las oficinas de San Isidro para llevar a cabo el *focus group*. Para tal efecto, el Gerente Comercial convocó a reunión al equipo comercial en una sala privada. Las evaluadoras se presentaron y se inició la dinámica con la guía de preguntas, la cual tuvo una duración de 45 minutos. El registro de la sesión fue grabado mediante audio, único medio autorizado por la empresa y finalmente se tomaron fotos de la actividad. Las entrevistas a profundidad fueron realizadas igualmente en las oficinas de San Isidro y se

registraron mediante audio. En ambos casos, los colaboradores mostraron apertura al brindar sus respuestas. Para el análisis de los datos cualitativos se realizó la categorización de datos.

Asimismo, se solicitó a los participantes firmar un consentimiento informado, toda vez que se indicó que sus respuestas serían anónimas y se mantendría la confidencialidad del uso de la información.

3. Resultados

3.1 Investigación cuantitativa

En función al análisis estadístico, se encontró que el cuestionario aplicado para la investigación es confiable y válido. Asimismo, el factor 4) Seguimiento de los procedimientos fue absorbido por el factor 1) Apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional (anexo 3).

Se obtuvo un puntaje de 0,960 en el Alfa de Cronbach, lo cual supera el límite aceptado y se puede afirmar que la confiabilidad de la prueba es excelente.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	34

Asimismo, en cada uno de los ítems se obtuvo un Alfa de Cronbach superior a 0,958, lo que confirma la confiabilidad de estos.

A continuación, se describe la confiabilidad para cada factor:

- Apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional: ,942
- Habilidades de liderazgo: ,898
- Presión laboral: ,656
- Actitud frente al aprendizaje: ,910

Respecto a la validez del instrumento, se obtuvo un KMO de 0,920, lo cual indica que el cuestionario tiene una validez aceptable. El modelo es resuelto adecuadamente, por ser mayor o igual a 0.50

Tabla 5. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,920
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2.596.865
	Gl	561
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia 2019.

A continuación, se describe la validez para cada factor:

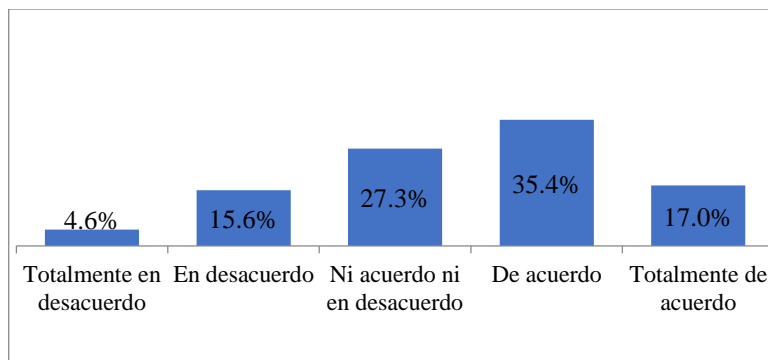
- Apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional: ,908
- Habilidades de liderazgo: ,871
- Presión laboral: ,603
- Actitud frente al aprendizaje: ,885

Respecto a los resultados obtenidos en las 94 encuestas aplicadas se puede observar lo siguiente según cada factor:

Factor: Apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional

Este factor está relacionado con las oportunidades que brinda la compañía para proponer ideas, desempeñar proyectos, empoderarse en el alcance de metas y desarrollar fortalezas. Asimismo, los líderes se muestran cercanos e interesados en el crecimiento de los colaboradores.

Gráfico 7. Resultados. Factor 1: apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia 2019.

En el gráfico, se observa que el 52,4% de las respuestas muestran conformidad con el nivel de apreciación y estimulación que los colaboradores reciben de los jefes y supervisores directos en la empresa. Por otro lado, una proporción relevante del 27,3% de las respuestas muestra un resultado neutral, mientras que el 20,2% muestran disconformidad.

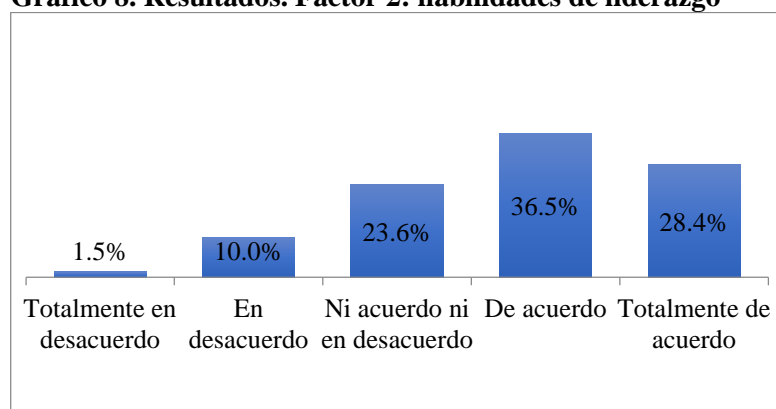
Dentro de este factor, las preguntas que generaron mayor rechazo están vinculadas a las relaciones interpersonales fuera del horario de trabajo entre el jefe y el colaborador. A ello se suma la percepción de los colaboradores de una pobre escucha efectiva de las críticas que realizan y la inexistencia de capacitaciones vinculadas a los temas de su interés, lo cual impacta negativamente en el resultado general.

Los principales aspectos que obtuvieron resultados positivos están vinculados con la confianza y oportunidades que otorga la empresa a los colaboradores para el uso de sus habilidades en el trabajo, y los constantes desafíos laborales que estimulan la mejora del colaborador.

Factor: habilidades de liderazgo

Este factor está referido a la posibilidad de desarrollar habilidades de liderazgo dentro de la compañía motivando a otras personas a la ejecución de sus tareas.

Gráfico 8. Resultados. Factor 2: habilidades de liderazgo



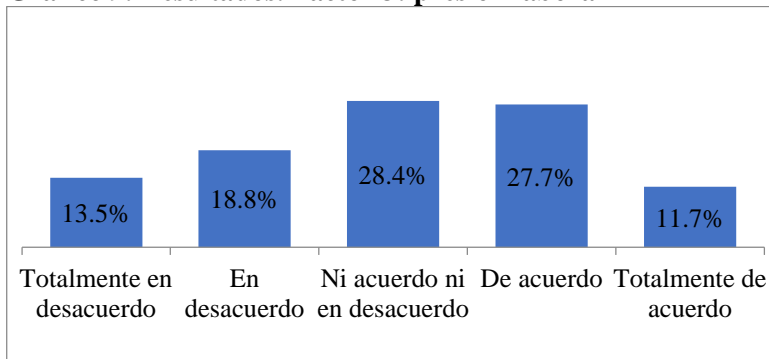
Fuente: Elaboración propia 2019.

En cuanto al factor “habilidades de liderazgo” un porcentaje importante de 64,9% de colaboradores se sienten capaces de asumir el liderazgo en sus grupos de trabajo, además de percibir que sus jefes directos los valoran como líderes, mientras que un 11,5% no se considerarían capaces de asumir un liderazgo dentro de la organización.

Factor: presión laboral

El presente factor está relacionado con la presión que perciben los colaboradores en el ambiente de trabajo.

Gráfico 9. Resultados. Factor 3: presión laboral



Fuente: Elaboración propia 2019.

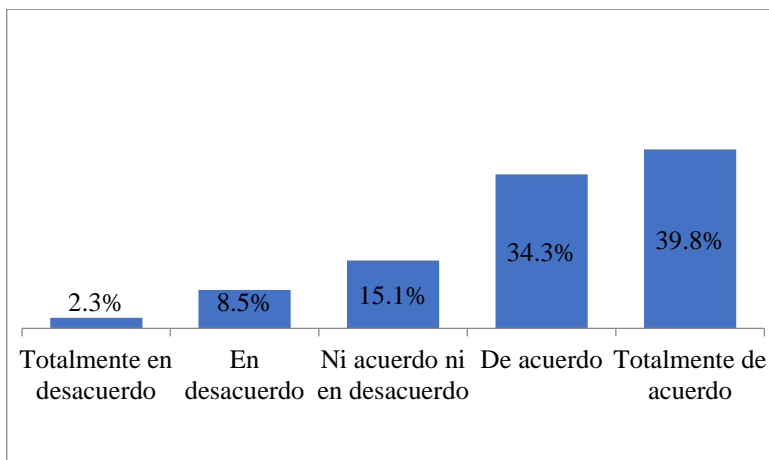
Las respuestas dadas por los participantes tienen una distribución homogénea, toda vez que existe un balance entre el porcentaje de colaboradores que indican prestar servicios a la organización sin presión laboral y el porcentaje de colaboradores que alegan sí padecerlo.

Un 13% de los colaboradores indica no estar bajo presión en el trabajo o que la presión laboral es baja en la empresa. Mientras que un % similar menciona sí tener altos niveles de tensión y estrés laboral en Contilatín, lo que podría ser un factor de rotación en la empresa. En ese sentido, se podría concluir que los colaboradores que afirman sentir presión laboral podrían considerar dejar la empresa.

Factor: actitud frente al aprendizaje

Actitud de aprendizaje está relacionado a la actitud de los colaboradores para emprender actividades por iniciativa propia, aceptar retos y aprender en cada actividad desarrollada.

Gráfico 10. Resultados. Factor 4: actitud frente al aprendizaje



Fuente: Elaboración propia 2019.

Se muestra que un 74,1% de las respuestas muestran el interés de los colaboradores por el aprendizaje continuo y por tomar desafíos profesionales. En la empresa, existen altas expectativas por obtener conocimiento técnico a través de capacitaciones y aprendizaje práctico en el desempeño de sus funciones.

Una alta predisposición por aprender está correlacionada con la retención de los colaboradores (Westenberg & Hauer 2009), (Cooperrider 2007). Por tanto, mientras mayor sea la predisposición, la empresa deberá desplegar mayores esfuerzos para satisfacer las necesidades anteriormente descritas en beneficio de la retención. Tomando en cuenta los resultados, resulta de vital importancia para la organización brindar suficientes capacitaciones para suplir las necesidades actuales y futuras de desarrollo. Se desprende del análisis de los resultados del primer factor (apreciación y estimulación) que estas necesidades no están siendo cubiertas satisfactoriamente, mientras que el ambiente de trabajo si resulta suficientemente retador y estimulante.

3.2. Investigación cualitativa

3.2.1 Focus group

Luego de realizada la investigación, se analizaron los datos y se encontraron los siguientes factores mencionados por los colaboradores:

Frente a la pregunta ¿qué los ha motivado a permanecer en la empresa?, los colaboradores respondieron lo siguiente.

Tabla 6. Análisis de focus group: pregunta 1

Qué los ha motivado a permanecer en la empresa	
Dinamismo	El dinamismo de la empresa: ritmo acelerado que le genera adrenalina. Se mantienen informados de lo que pasa en el mundo al conocer el funcionamiento del mercado.
Evolución	Se menciona la evolución de la empresa y el crecimiento al implementar los servicios industriales y logísticos.
Horizontalidad y flexibilidad	La comunicación dentro la empresa se da de manera horizontal y de fácil acceso a los gerentes.
Posicionamiento	Posicionamiento de la empresa como la número uno y reconocida por los clientes por el buen servicio que brinda.
Oportunidades crecimiento	Al ser un rubro bien especializado, pueden presentarse ofertas atractivas a los colaboradores.
Oportunidades fuera del país	Posibilidades de crecimiento y desarrollo a nivel internacional en otras compañías de los accionistas.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Frente a la pregunta ¿qué es lo que más les gusta y/o valoran de Contilatin, que hace que permanezcan en la empresa?, los colaboradores respondieron lo siguiente:

Tabla 7. Análisis de *focus group*: pregunta 2

Qué es lo que más les gusta y/o valoran de Contilatin, que hace que permanezcan en la empresa.	
Buen ambiente	Existe una buena relación con todos y buen ambiente labora. Se llevan bien y consideran que el equipo es solidario.
Cualidades del líder	Los líderes delegan las responsabilidades y esperan el resultado sin hacer un seguimiento constante. Se confía en los colaboradores
Horizontalidad y flexibilidad	Es una empresa ágil, flexible y con posibilidad a innovar y buscar nuevas alternativas, por ello cada colaborador puede tomar sus propias decisiones y presentar propuestas.
Mercado especializado	Este mercado de <i>commodities</i> agrícolas es bien especializado y hay pocas personas en Perú que lo conocen. Da la oportunidad de crecer en el exterior y ser más atractivo.
Posicionamiento	Se sienten bien pertenecer a una empresa posicionada como la número uno en el mercado.
Oportunidades crecimiento	Observan activos a sus accionistas comprando empresas que puedan integrar a Contilatin y tener la oportunidad de trabajar en ellas.
Propuesta año a año	La decisión de permanecer en la empresa es evaluada anualmente, no a largo plazo en función de lo que la empresa les ofrezca.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Frente a la pregunta ¿qué podría mejorar en Contilatin que facilite su permanencia en la empresa?, los colaboradores respondieron lo siguiente:

Tabla 8. Análisis de *focus group*: pregunta 3

Qué podría mejorar en Contilatin que facilite su permanencia en la empresa.	
Beneficios	Beneficios de forma general que ofrezca la empresa como incentivos e incremento salarial.
Buen ambiente	El ambiente de trabajo es muy importante para ellos, donde se sientan cómodos y vayan a trabajar contentos.
Capacitaciones	Mencionan que son importantes las capacitaciones que le ofrezcan la empresa para especializarse.
Gerencia	Mencionaron que la gerencia tiene la responsabilidad de retener al talento.
Oportunidades crecimiento	Debe haber mayor oportunidad de crecimiento para desarrollarse profesionalmente y motivarlos.
Remuneración	El factor común a mejorar para permanecer en Contilatin es la remuneración y la implementación de bonos.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Ante la pregunta ¿qué haría que los colaboradores de Contilatin quieran permanecer en la empresa?, respondieron lo siguiente:

Tabla 9. Análisis de *focus group*: pregunta 4

Qué consideran que haría que los colaboradores de Contilatin quieran permanecer en la empresa.	
Estabilidad	La empresa brinda estabilidad laboral a los colaboradores al mantener su nivel de ingresos.
Organización	Se percibe un ambiente donde las personas se sienten empoderadas, valoradas y que sus opiniones son escuchadas

Fuente: Elaboración propia 2019.

De la información recogida en el *focus group* encontramos que el factor más relevante para permanecer en la empresa sería un buen ambiente de trabajo. Mientras que, como segundo factor relevante, se encontraría la remuneración, siendo esta también mencionada como elemento de mejora.

Finalmente, mencionaron que un factor importante para los colaboradores en puestos claves sería la oportunidad de crecer en la empresa, así como la oportunidad de adquirir experiencia profesional en el exterior.

3.2.2 Entrevistas a profundidad

A partir del análisis a las respuestas obtenidas en las entrevistas se encontró que los entrevistados valoran la oportunidad de desarrollo dentro de la organización, acompañada de una adecuada remuneración y planes de beneficios.

De los temas referidos a la motivación por permanecer en la empresa, los entrevistados coinciden que la oportunidad de desarrollo y línea de carrera han sido aspectos fundamentales; asimismo, mencionan que los constantes retos profesionales, el desarrollo de nuevos negocios y el prestigio de la empresa son altamente valorados.

Los entrevistados lo expresan en frases como:

Entrevistado 1: *“Lo que más ha hecho que me quede son los retos profesionales que siempre hay, el crecimiento de Contilatin que ha ido acompañado del crecimiento de mi área... y el desarrollo de seguir profesionalizando la empresa y el área, el equipo que es súper bueno”*.

En cuanto a lo que más les gusta y valoran de la empresa, se encontró que la respuesta más frecuente es la oportunidad de desarrollo profesional. Asimismo, valoran que los puestos de trabajo sean desafiantes, que representen un reto profesional, y les brinde oportunidades de aprendizaje constante.

Por otro lado, una de las participantes precisó que Contilatin les brinda empoderamiento para la toma de decisiones siempre y cuando se cumpla con los resultados; contando con la libertad para planificar y trabajar “de acuerdo a su criterio”.

Frente a la pregunta qué aspectos consideras que se podrían mejorar en la empresa se puede observar un discurso homogéneo respecto a la falta de procedimientos y políticas, lo que lleva a problemas en el desarrollo de las operaciones. Indican que se requiere desarrollar las políticas y los procedimientos de la empresa, así como asegurarse que estas sean debidamente difundidas a los colaboradores con el objetivo de que ellos tomen conocimiento de los mismos.

Mencionan que, sin los procedimientos, los colaboradores emplean su criterio generando en muchas ocasiones problemas a la organización, toda vez que los criterios empleados no están alineados con los de la organización; como se evidencia en el siguiente discurso:

Entrevistado 1: “Todos tenemos criterios distintos para manejar diferentes situaciones y eso nos genera problemas y nos expone a cosas que ya nos han pasado”.

Continuando con el análisis de las respuestas, los participantes coinciden en qué debería hacer la empresa para que los colaboradores no tengan intención de dejar la compañía, señalando al desarrollo profesional y al crecimiento económico como principales factores. La empresa debe brindar oportunidades para escalar en posiciones o desarrollar proyectos nuevos, al mismo tiempo debe asegurar que las posiciones estén remuneradas acorde al mercado y al nivel de responsabilidades; caso contrario, los colaboradores no estarían satisfechos con el trabajo desarrollado.

El interés de que todos los cargos estén remunerados adecuadamente es enfatizado por uno de los participantes como se aprecia en el siguiente enunciado:

Entrevistado 2: “Quiero que mi equipo este contento, que este trabajando sin pensar en otras cosas, cuando una persona no está bien pagada está pensando en hacer otras cosas.”

Finalmente, los participantes coinciden en que Contilatin deben asegurar desarrollo profesional y crecimiento para los colaboradores, en especial para los puestos claves; asimismo, refieren examinar las remuneraciones y beneficios económicos.

Sobre la base de la información obtenida a partir de las herramientas cuantitativas y cualitativas

aplicadas a los colaboradores de Contilatin, se obtuvo que éstos valoran el otorgamiento de beneficios, bonos y desarrollo profesional para permanecer en la empresa; aspectos que serán abordados en la propuesta del plan de retención que se desarrolla a continuación.

Capítulo VII. Plan de retención de colaboradores

A partir de la problemática señalada en la sección de identificación de retos centrales referida al índice de rotación (10% en promedio en los últimos 3 años) de los puestos clave que presenta Contilatin, se presenta un plan de retención dirigido principalmente a los colaboradores que ocupan puestos clave, toda vez que su salida impacta significativamente en la estrategia y operación del negocio.

1. Diseño de propuesta de implementación

El presente plan de acción aborda 3 aspectos referidos a beneficios, dinerarios y no dinerarios, bonos para puestos clave y de desarrollo y capacitación, esenciales para retener a los colaboradores de Contilatin, ello con la finalidad de:

- Alinear los esfuerzos y resultados del colaborador con la estrategia de la organización.
- Reforzar la retención en los colaboradores de puestos claves en Contilatin.

El objetivo general de la propuesta de implementación es diseñar un plan estratégico para la retención de colaboradores que desempeñan puestos clave en la empresa Contilatin a través del diseño de acciones y actividades que permitan a la organización fortalecer la retención de estos.

1.1 Diseño de programa de bonos para puestos claves

Este programa tiene como alcance a los 9 colaboradores que ocupan los 7 puestos claves dentro de la organización, los cuales a la fecha no cuentan con una política interna de bonos.

Los bonos serán pagados en abril de cada año, y luego de haberse aplicado la evaluación de desempeño, la cual es desarrollada como parte de la propuesta.

Disposiciones específicas del bono

- Contilatin del Perú, en su calidad de empleador, será quien determinará los parámetros concretos requeridos en cada ejercicio anual para otorgar o resultar beneficiario del bono anual.
- La aplicación de este bono anual constituye un acto discrecional de la empresa, por lo que su aplicación en un determinado ejercicio, no genera la obligación de aplicarlo en años siguientes, teniendo la empresa la potestad de decidir en qué ejercicios resultará aplicable.
- Al tratarse de un beneficio a ser otorgado de manera unilateral por el empleador, este tiene la facultad de modificar, suspender o interrumpir su otorgamiento en nuevos ejercicios.

- Los objetivos deben estar alineados a la estrategia de la compañía, además de ser específicos, medibles, visibles, realizables, realistas y con un periodo de tiempo definido.
- Los gerentes de área deben validar los objetivos.
- Las metas anuales propuestas serán comunicadas por la empresa a cada colaborador antes del cierre del año anterior, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las mismas desde el inicio del ejercicio anual.
- Una vez establecidos los objetivos del periodo, no se pueden modificar.
- Para otorgar el bono anual, Contilatin deberá haber superado el presupuesto anual planteado.
- Para recibir el bono anual, el colaborador deberá cumplir con los siguientes requisitos:
 - Contar con un mínimo de 6 meses de trabajo efectivo en la empresa en el ejercicio correspondiente.
 - Tener vínculo laboral vigente con Contilatin en la oportunidad de su pago y/o no haber comunicado previamente su retiro de la compañía.
 - Obtener una calificación de “cumple satisfactoriamente” en su evaluación de desempeño y, además obtener obligatoriamente una calificación de “cumple satisfactoriamente” en el logro de los objetivos.
- Según el cargo que ocupa cada colaborador, se detalla la siguiente propuesta de bono anual. El sueldo anual es obtenido considerando 14 sueldos.

Tabla 10. Oferta de bono para puestos claves

Área	Puesto	Propuesta de bono	Nº remuneraciones
Comercial	Gerente Comercial	40% de su sueldo anual	5,60
	<i>Merchant</i>	10% de su sueldo anual	1,40
	<i>Trader</i>	10% de su sueldo anual	1,40
Logística	Gerente de Logística	20% de su sueldo anual	2,80
	Coordinador de Importaciones	10% de su sueldo anual	1,40
	Jefe de Almacenes y Campo	10% de su sueldo anual	1,40
Planta	Gerente de Planta	20% de su sueldo anual	2,80

Fuente: Elaboración propia 2019.

- Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de desempeño, se ubica en la grilla el % de bono a pagar según el puntaje obtenido. El % de pago oscila entre 80 y 120% de la propuesta.

Tabla 11. Grilla de pago de bonos

Evaluación de desempeño		% de bono a pagar
Objetivos	Competencias	
1	1	0%
1	2	0%
1	3	0%
1	4	0%
1	5	0%
2	1	0%
2	2	0%
2	3	0%
2	4	0%
2	5	0%
3	1	0%
3	2	0%
3	3	100%
3	4	105%
3	5	110%
4	1	0%
4	2	100%
4	3	110%
4	4	105%
4	5	115%
5	1	80%
5	2	110%
5	3	115%
5	4	120%
5	5	120%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Si bien no se contó con la información de los salarios de los colaboradores que ocupan puestos claves en Contilatin, se estima que el programa de bonos significaría aproximadamente entre 3 a 5% de incremento en el costo de la planilla.

1.2 Diseño de programa de beneficios

Esta propuesta busca desarrollar beneficios para los colaboradores de Contilatin haciendo énfasis en puestos claves.

A continuación, se presenta el actual programa de beneficios con el que cuenta Contilatin para todos sus colaboradores.

Tabla 12. Beneficios actuales Contilatin

N°	Categoría	Beneficio	Descripción	Costo mensual
1	Salud y bienestar	Cobertura al 100% de la EPS (administrativo) / Seguro particular (operarios)	100% del valor del plan médico otorgado a cada colaborador.	S/ 39.100,00
		Cobertura del seguro de Vida Ley desde del primer día de labores.	i) Administrativos: 0,53% de la última remuneración mensual del colaborador.	S/ 3.000,00
			ii) Operarios: 0,71% de la última remuneración mensual del colaborador.	
			iii) Colaboradores que realizan actividades de alto riesgo: 1,46% de la última remuneración mensual del colaborador	
		Seguro oncológico para colaboradores administrativos	100% del valor del plan oncológico contratado con EPS Pacífico.	S/ 2.000,00
		50% de descuento en gimnasios determinados por la empresa	50% del valor del plan elegido por cada colaborador: Plan de 3, 6 o 9 meses.	S/ 550,00
		Programa de alimentación saludable	Máximo S/ 100,00 semanales	S/ 400,00
Presupuesto mensual para alquiler de canchas de fútbol a solicitud de los colaboradores.	De S/ 160,00 a S/ 200,00 mensuales	S/ 640,00		
2	Alimentación	Alimentación principal cubierta al 100% en plantas y almacenes.	S/. 12,50 soles por colaborador, sujeto a labor efectiva.	S/ 1020,00
3	Actividades y eventos	Celebración de cumpleaños mensual.	Máximo S/ 200,00 por cada sede	S/ 900,00
		Reconocimiento a colaboradores que cumplen 5, 10, 15 y 20 años en la compañía.	iv) 5 años: 150 soles	S/ 233,00
			v) 10 años: 250	
			vi) 15 años: 350	
			vii) 20 años 450	
Brindis por fechas especiales (día del trabajo, fiestas patrias, navidad).	S/ 500,00 por cada sede	S/ 250,00		
Campeonato deportivo anual.	S/ 10.000,00	S/ 833,00		
4	Préstamos	Préstamos por motivos de salud	Máximo una remuneración mensual.	-
		Préstamos por campaña escolar	Máximo una remuneración mensual.	-
5	Licencia	Licencia de 5 días por fallecimiento de familiares directos en su zona de residencia.	Licencia remunerada por día.	S/ 55,56
		Licencia de 8 días por fallecimiento de familiares directos fuera de su zona de residencia.	Licencia remunerada por día.	S/ 88,89
6	Estacionamiento	Estacionamientos para gerentes y puestos claves cubiertos al 100%.		S/ 11.050,00
TOTAL BENEFICIOS ACTUAL (MENSUAL)				S/ 60.121,11

Fuente: Elaboración propia 2019.

El costo de los beneficios que ofrece Contilatin a sus colaboradores es de S/ 60.121,11 mensuales, siendo un total anual de S/ 721.453,33

1.2.1 Programa de beneficios para puestos claves

A partir de los hallazgos obtenidos en el estudio de campo, comprobamos la importancia que tienen para organizaciones como Contilatin, los colaboradores que desempeñan puestos claves, toda vez que el buen desarrollo de sus funciones impacta positivamente en los resultados de la organización. En ese sentido, se propone el siguiente programa de beneficios aplicable solamente para estos colaboradores:

Tabla 13. Programa de beneficios para los colaboradores de puestos claves

N°	Categoría	Beneficio	Descripción	Costo mensual
1	Estudios	Subvención del 20% del costo de una maestría en el país con el compromiso de permanecer mínimo 02 años en la compañía. Caso contrario, la subvención será reembolsada a la empresa en su integridad.	Hasta un máximo de S/ 12.000,00	S/ 2000,00
2		Subvención del 50% del costo de estudios en el país de un diplomado/cursos de especialización.	Hasta un máximo de S/ 7500,00	S/ 1250,00
3		Financiamiento de maestría en un 100% con el respectivo descuento mensual durante la duración del programa, con el compromiso de permanecer mínimo 02 años en la compañía.		-
4	Alimentación	Prestaciones alimentarias de S/ 200 mensuales	Por el valor de S/ 200,00	S/ 1800,00
TOTAL PROPUESTA DE BENEFICIOS PARA LOS COLABORADORES DE PUESTOS CLAVES (MENSUAL)				S/ 5050,00

Fuente: Elaboración propia 2019.

El costo del programa de beneficios para los colaboradores de puestos claves es de S/ 5050,00 mensuales, siendo un total anual de S/ 60.600,00.

1.2.2 Programa de beneficios para todos los colaboradores:

Con el objetivo de mantener comprometidos y motivados a sus colaboradores, se proponen las siguientes concesiones no dinerarias ni intercambiables por dinero, que la empresa entrega de forma voluntaria y sin que exista ninguna obligación legal.

Tabla 14. Programa de beneficios para todos los colaboradores

N°	Categoría	Beneficio	Descripción	Costo mensual
1	Préstamos	Préstamos por vacaciones	Hasta el máximo de una remuneración mensual. Se otorga en función a la cantidad de días de vacaciones gozadas.	-
		Préstamos por emergencia debidamente justificada.	Hasta el máximo de una remuneración mensual por año, y sujeto a evaluación.	-
2	Cuponera de días libres	1 Cupón "Día Libre Feliz Cumpleaños"	Día libre remunerado	S/ 888,89
		1 Cupón "2 Horas Libres para Trámites"	Horas libres remuneradas	S/ 194,44
		1 Cupón "1/2 Día Familiar"	Horas libres remuneradas	S/ 388,89
		1 Cupón "1/2 Día Libre Consulta Médica"	Horas libres remuneradas	S/ 166,67
		1 Cupón "1 Día libre"	Día libre remunerado	S/ 777,78
	Flexibilidad horaria	"Flexitime"	Escoger entre 3 horarios de ingreso distintos (aplica para personal administrativo)	-
	Licencia por maternidad	Días adicionales de licencia	A partir de los 3 años en la compañía la empresa otorgará 10 días adicionales al periodo de ley	S/ 333,33
		Días adicionales de licencia	A partir de los 4 años en la compañía la empresa otorgará 20 días adicionales al periodo de ley	S/ 666,67
	Alimentación	Cena a colaboradores	Se otorgará un monto de S/ 30 para los colaboradores administrativos que se queden laborando en la compañía luego de las 8 p. m.	S/ 1800,00
	Movilidad	Servicio de taxi	Se otorgará el beneficio de taxi al domicilio cubierto al 100% para los colaboradores administrativos que se queden laborando en la compañía luego de las 10 p. m.	S/ 2100,00
TOTAL PROPUESTA DE BENEFICIOS PARA TODOS LOS COLABORADORES (MENSUAL)				S/ 7316,67

Fuente: Elaboración propia 2019.

El costo del programa de beneficios propuesto para todos los colaboradores es de S/ 7316,67 mensuales, siendo un total anual de S/ 87.800,00.

En resumen, los programas de beneficios, tanto para puestos claves como para todos los colaboradores implicaría para Contilatin un 21% de incremento en los costos actuales, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 15. Costo de programa de beneficios consolidado

Gasto Actual		Gasto Propuesto		Total		% Incremental
Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	
S/ 60.121,11	S/ 721.453,33	S/ 12.366,67	S/ 148.400,00	S/ 72.487,78	S/ 869.853,33	21%

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.3 Diseño de un programa de desarrollo y capacitación

Según las conclusiones obtenidas del marco teórico y el análisis interno de la organización, el desarrollo profesional de los colaboradores es importante al momento de evaluar su permanencia en una organización. Asimismo, de los resultados recogidos de las herramientas de investigación se obtuvo que los colaboradores valoran la oportunidad de crecer en la empresa, así como la oportunidad de adquirir experiencia profesional y constantes retos profesionales.

En esa línea, se considera que un programa de desarrollo y capacitación es una excelente forma de motivar a los colaboradores, retener al mejor talento y ofrecer desarrollo profesional basado en el desempeño. De este modo, los logros de cada colaborador no estarán sujetos a las consideraciones de sus líderes sino a su dedicación y trabajo constante.

Para elaborar el programa de desarrollo y capacitación deberán definirse las descripciones de puesto, las cuales deben especificar los conocimientos técnicos y competencias con la finalidad que los colaboradores puedan ser promovidos, mejorar sus fortalezas y debilidades, así como alinear las aspiraciones individuales con las necesidades y objetivos de la empresa.

Uno de los grandes beneficios es que una vez que cumpla con las metas planteadas en el período establecido, el colaborador podrá ser candidato de manera automática a una posición disponible.

A continuación, se proponen las siguientes pautas para la elaboración del programa de desarrollo y capacitación en Contilatin:

1.3.1 Analizar y actualizar el organigrama

Se debe revisar el organigrama de la organización con todos los cargos por cada área de acuerdo a la estrategia del negocio, a fin de detectar alguna brecha en las posiciones actuales para el cumplimiento de los objetivos de Contilatin.

Asimismo, analizar si existe duplicidad de funciones y/o la posibilidad de fusionar posiciones para buscar eficiencias en la organización.

1.3.2 Revisar las descripciones de puesto

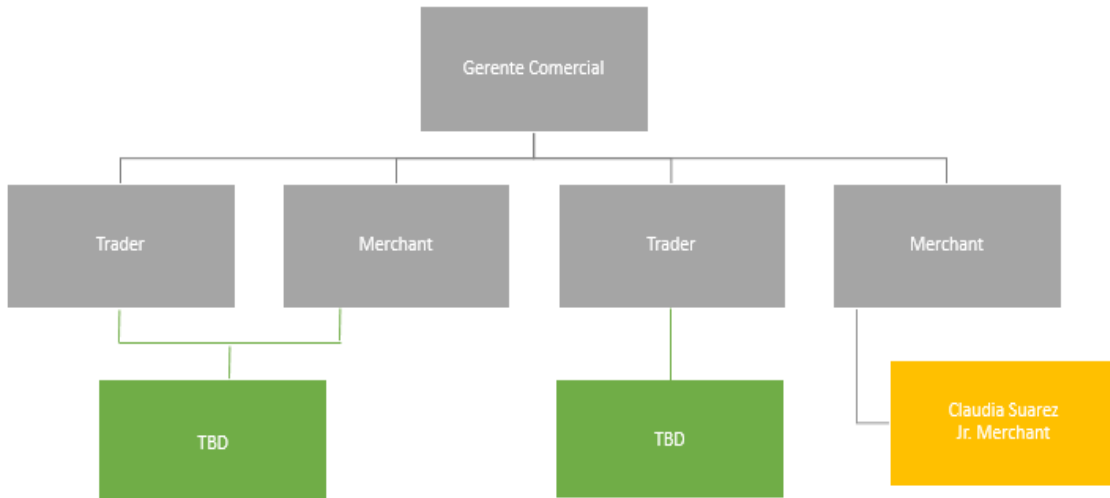
Determinar las características que deberán tener los colaboradores de acuerdo a los conocimientos técnicos y competencias que se requieran. Incluye información de la posición laboral: descripción general del puesto, responsabilidades, actividades, objetivos, remuneración, indicadores de productividad, habilidades, competencias y experiencia.

1.3.3 Elaborar mapas de desarrollo

Trazar los posibles caminos de desarrollo y crecimiento profesional que puede tener cada posición en la organización y fijar el tiempo en el que deben ocurrir los cambios.

Considerando que la presente investigación se enfoca en los puestos claves, se proponen los siguientes mapas para cada área:

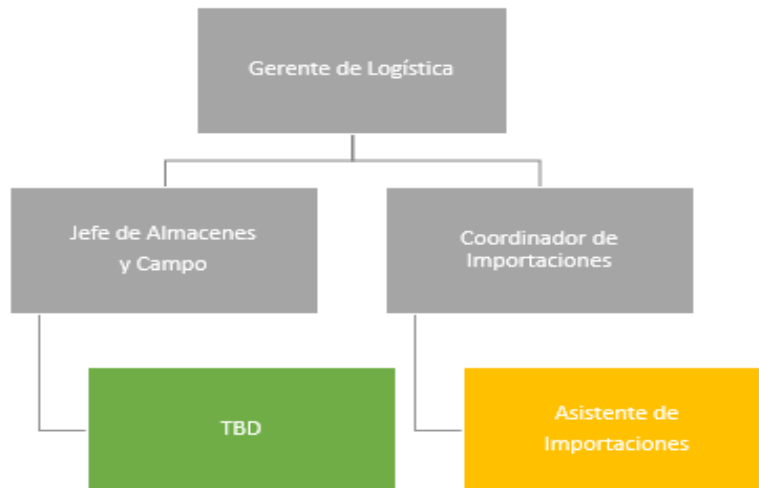
Gráfico 11. Organigrama y propuesta de la Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración propia 2019.

Se propone la creación de dos posiciones adicionales en el equipo comercial. Las personas que las ocupen serán entrenadas, a fin que puedan desempeñar a futuro las posiciones *Trader* y *Merchant*, cuando estas queden vacantes por movimientos o promociones internas, o por rotación externa.

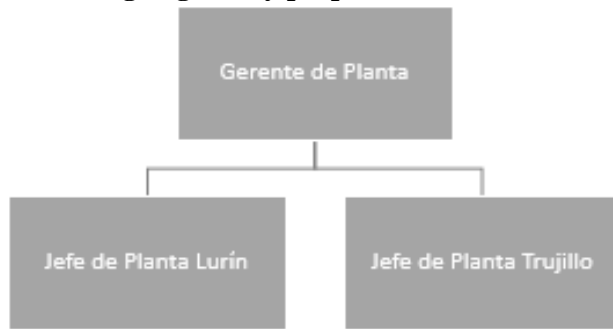
Gráfico 12. Organigrama y propuesta de la Gerencia Logística



Fuente: Elaboración propia 2019.

Se propone la contratación de una posición, a fin de que la persona que la ocupe pueda ser desarrollada, y desempeñar a futuro la posición de Jefe de Almacenes y Campo cuando esta quede vacante por movimientos o promociones internas, o por rotación externa.

Gráfico 13. Organigrama y propuesta de la Gerencia de Planta



Fuente: Elaboración propia 2019.

En este caso, a diferencia de las dos áreas anteriores, no se considera necesario proponer la creación de una nueva posición debido a que el equipo de planta cuenta con 7 supervisores, a quienes la empresa podría desarrollar para asumir eventualmente la posición de Jefe de Planta, y estos últimos, asumir la posición de Gerente de Planta. La contratación de estas 3 posiciones tendría un costo anual de S/ 104.000, lo cual representaría el 1% de la nómina.

1.3.4 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño permite identificar a los talentos de la organización.

En la gestión de talento humano se utilizan distintas herramientas que de manera gráfica permiten evaluar a los empleados por su desempeño y potencial, además es útil para conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Es uno de los sistemas claves para la gestión del talento, ya que ayuda a alinear los planes de la empresa con los objetivos de los colaboradores. Ofrece datos acerca de las competencias, conocimientos, habilidades y fortalezas.

Se propone que la evaluación de desempeño cuente con 2 componentes: competencias y objetivos. Ambos serán calificados en una escala likert del 1 al 5. Se agregará una sección para que los colaboradores indiquen cuáles son las capacitaciones que consideran necesitan para crecer dentro de la organización.

En el caso de los objetivos, estos son medido a través de los KPI y para cada porcentaje de cumplimiento se ha asignado la calificación en la escala likert.

La escala de calificación es la siguiente:

Tabla 16. Ponderación para evaluación de desempeño

Calificación	Criterio para objetivos	Evaluación
1	<= 70%	No cumple
2	71 - 99%	Cumple parcialmente
3	100 - 109%	Cumple satisfactoriamente
4	110 - 119%	Muy satisfactorio
5	120% a más	Excede las expectativas

Fuente: Elaboración propia 2019.

Para el caso de las competencias, estas estarán basadas en los valores de la organización, y se desarrolla a continuación:

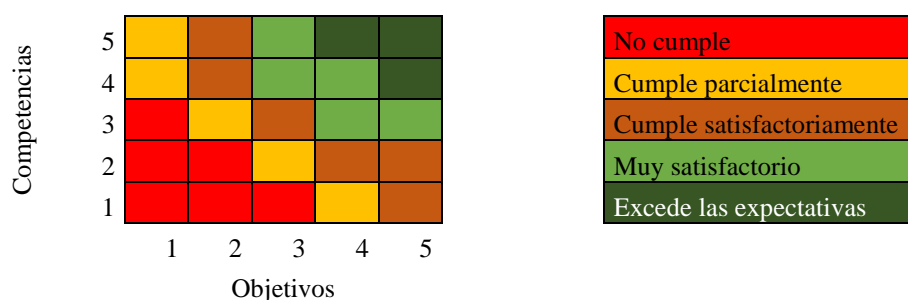
Tabla 17. Competencias

Servicio al cliente	Búsqueda de excelencia en la calidad de sus servicios y producto, excediendo sus expectativas
Máxima Entrega	Alcanzar la excelencia operacional en búsqueda de eficiencia
Creatividad	Desarrollo de nuevas ideas que renueven y optimicen sus servicios y productos
Responsabilidad	Cumpliendo las normas vigentes y generar un impacto positivo
Trabajo en equipo	Mostrar alto compromiso y desempeño, mostrando actitud positiva y espíritu solidario

Fuente: Elaboración propia 2019.

Una vez obtenidas las calificaciones de las competencias y de los objetivos, se promedia los puntajes en cada caso, el cual será convertido al entero inmediato superior o inferior, según corresponda. Finalmente, los puntajes serán trasladados a una tabla de doble entrada para determinar la calificación final del colaborador, y cada uno recibirá *feedback* de acuerdo a sus resultados.

Tabla 18. Matriz de resultados de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia 2019.

Como se explicó en el punto anterior, los colaboradores que ocupan puestos claves en Contilatin, adquieren el beneficio de acceder al programa de bonos.

Para efectos de esta propuesta, se plantea trabajar en el desarrollo de la evaluación de desempeño durante el 2019, para difundirlo a los colaboradores en el 2020 y en el 2021 se lleva a cabo la entrega de resultados conjuntamente con el pago del bono.

1.3.5 Programa de capacitación

Una vez identificadas las brechas entre lo requerido para el puesto y la evaluación obtenida por el colaborador, se plantea un programa de capacitación que permita cubrir las brechas, mediante capacitaciones técnicas y blandas.

Luego de recoger la información de los colaboradores referente a cuáles son las capacitaciones necesarias para crecer, el Gerente de Administración y Recursos Humanos se reunirá con los gerentes de área para determinar si las capacitaciones solicitadas son las necesarias para el desarrollo de sus funciones. Una vez concluidas las capacitaciones, el colaborador debería estar preparado para asumir un mayor cargo jerárquico o movimiento en la compañía.

Para los puestos claves se propone un programa adicional de “Pasantía en el exterior” el cual se detalla a continuación:

Disposiciones específicas del programa de “Pasantía en el exterior”:

- La finalidad de este programa es capacitar a los puestos claves en aquellos procesos en los que requieran adquirir mayor especialización, a través de entrenamientos durante un determinado periodo, en las oficinas de los accionistas (Seaboard o Continental Grain).
- Para acceder a este programa de “Pasantía en el exterior”, el colaborador se compromete a permanecer en la compañía 01 año posterior a la conclusión del programa, con la finalidad de poner en práctica los conocimientos y especializaciones adquiridas. Caso contrario, el colaborador deberá reembolsar a la empresa el íntegro de los gastos asumidos por esta para la ejecución del programa.
- La duración del programa estará sujeta a la complejidad del proceso de especialización, y la coordinación y acuerdo entre las sedes, con un tiempo de duración entre 4 a 8 semanas.
- A lo largo de la duración del programa de “Pasantía en el exterior”, el colaborador continuará recibiendo su remuneración mensual por parte de Contilatin.
- Los costos de traslados y alojamientos serán asumidos por Contilatin, los cuales se estiman entre USD 5000 y USD 10.000; de acuerdo con la sede que se visite.

- La alimentación diaria estará a cargo de la empresa anfitriona.
- Contilatin contratará, en favor del colaborador, un seguro médico internacional, a elección de la empresa, por el tiempo que dure el programa.
- A su retorno, el colaborador deberá presentar ante su gerencia inmediata, con copia a la gerencia de recursos humanos, un informe detallado con los conocimientos adquiridos, incluyendo además las propuestas de mejora en el área especializada.

Procedimiento:

- Los gerentes de comercial, logística y planta identifican entre su equipo, al colaborador que consideren cuenta con las competencias necesarias y que la empresa requiera potenciar o que adquiera mayor especialización.
- Una vez identificado, el gerente sostendrá una reunión con el colaborador a fin de consultar si está interesado en participar del programa de pasantía en el exterior.
- El gerente inmediato informará a la gerencia de RR.HH., el interés de incorporar al colaborador de su área en el programa de pasantía en el exterior, para lo cual deberá presentar un informe sustentando el motivo de la solicitud y los beneficios que dicho programa generarían tanto para la empresa como para el colaborador.
- La gerente de RR.HH. evaluará conjuntamente con el gerente inmediato los resultados obtenidos por el colaborador en sus evaluaciones de desempeño. De igual forma, se revisará la descripción del puesto a fin de identificar si el colaborador posee los conocimientos y competencias necesarios para potenciar su crecimiento
- Posterior a ello, el colaborador será entrevistado por el área de RR.HH., en donde se le explicará los alcances que conllevan aplicar al programa de pasantía en el exterior y su ejecución.
- El colaborador recibirá la confirmación de su participación en el programa, por parte de su gerente inmediato.
- El colaborador será enviado al exterior y deberá cumplir con un programa de entrenamiento diario a tiempo completo en actividades reales de trabajo durante el tiempo acordado por las empresas.
- A su retorno, el colaborador presentará un informe y una propuesta, que serán evaluados por la gerencia general para validar la implementación de las acciones propuestas.

1.3.6 Retroalimentación y movimientos verticales u horizontales

Ejecutado el programa de capacitación, el área de recursos humanos monitorea y evalúa a los colaboradores y se les brinda *feedback* sobre el desarrollo y evolución de su desempeño, en coordinación con los jefes directos.

Sobre la base del avance que vaya mostrando cada colaborador en el programa de desarrollo, recursos humanos evaluará si efectivamente cumple con los conocimientos y competencias necesarias para asumir una nueva posición de mayor jerarquía o alcanzar un crecimiento horizontal dentro de la organización.

El programa de desarrollo debe acompañarse de un plan de comunicación interna liderado por recursos humanos, a fin de que los colaboradores accedan al mapa de desarrollo y a las descripciones de puesto.

2. Indicadores de gestión

Como se indicó en el capítulo I, uno de los objetivos específicos propuestos para el plan de retención de colaboradores, refiere la definición de indicadores de gestión necesarios para medir la efectividad del plan, los cuales pasamos a detallar a continuación:

2.1 Índice de rotación anual

Este indicador busca medir la rotación que existe en Contilatin. Se aplicaría la siguiente fórmula:
N° de ceses al mes.

N° total de trabajadores en la empresa al inicio del mes.

2.2 Índice de satisfacción

Este indicador se medirá a través de una encuesta de clima laboral.

A la fecha, Contilatin no cuenta con una encuesta que le permita saber cómo se sienten los colaboradores en la empresa, lo que dificulta conocer su situación actual, con el objetivo de implementar un plan de acción para mejorar el clima de la organización.

Se propone aplicar una primera encuesta para conocer el estado actual de los colaboradores de Contilatin, y aplicar una segunda encuesta después de 1 año, para medir la efectividad del plan de acción.

2.3 Promedio de años en la empresa

Permitirá conocer el tiempo promedio de permanencia de los colaboradores en la organización.

Conclusiones, limitaciones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El mercado de *commodities* es un mercado altamente especializado, por lo que la retención de colaboradores que desempeñan puestos claves que impactan significativamente en el logro de la estrategia empresarial constituye un desafío para Contilatin.
- Según los diversos modelos revisados en el marco teórico, los principales factores que inciden en la retención son la motivación y estimulación, el liderazgo adecuado y las oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- A partir del análisis del macroentorno, se puede indicar que el crecimiento constante del sector avícola ha influenciado el crecimiento sostenido de Contilatin, el cual ha evolucionado positivamente desde el 2011.
- Según el análisis del microentorno del segmento de *trader*, en el que se desarrolla Contilatin, la empresa cuenta con un mayor poder de negociación en la compra de materia prima frente a sus principales competidores toda vez que, a diferencia de estos, tiene la facultad de elegir a qué productor comprar en función al precio, lo que permite que sea el líder en el mercado de comercialización de *commodities* en el Perú.
- A partir del análisis de los modelos Canvas y VRIO, se puede concluir que las principales ventajas competitivas de Contilatin son los precios que ofrece a sus clientes, los colaboradores del área comercial y atención al cliente altamente competente, el posicionamiento de la marca en el mercado y el respaldo que le da su grupo de socios accionistas.
- Si bien Contilatin es una empresa líder en el mercado de importación de granos, un aspecto de mejora identificado es el limitado rol que tiene el área de Recursos Humanos dentro la organización, ya que no cuenta con una serie de procesos bien implementados que generen retención para sus puestos claves, lo que constituye un riesgo para mantener la calidad y el servicio al cliente, pudiendo afectar su ventaja competitiva.
- Habiéndose realizado el análisis de la empresa, se obtuvo que una de las ventajas competitivas con las que cuenta Contilatin son su equipo comercial y de operaciones altamente experimentados y capacitados; por lo que es necesario conocer y profundizar en los factores que impactan en su permanencia en la compañía.
- Dentro de los resultados obtenidos analizando las herramientas aplicadas, se muestra que los colaboradores se sienten conformes frente a la relación con sus supervisores directos y al liderazgo de estos, valoran la confianza y oportunidades que les otorga la empresa para el uso de sus habilidades en el trabajo.
- De acuerdo con la investigación cuantitativa, respecto del factor “apreciación del clima y

estimulación del desarrollo profesional”, los principales aspectos que obtuvieron resultados positivos están vinculados con la confianza y oportunidades que otorga la empresa a los colaboradores para el uso de sus habilidades en el trabajo, y los constantes desafíos laborales que estimulan la mejora del colaborador.

- En cuanto al factor “habilidades de liderazgo” un porcentaje importante de colaboradores se sienten capaces de asumir el liderazgo en sus grupos de trabajo, además de percibir que sus jefes directos los valoran como líderes.
- En relación al factor “presión en el trabajo”, se verificó la existencia de un balance entre el porcentaje de colaboradores que indican prestar servicios a la organización sin presión laboral y el porcentaje de colaboradores que alegan sí padecerlo. En ese sentido, se podría concluir que los colaboradores que afirman sentir presión laboral podrían considerar dejar la empresa.
- De acuerdo con la investigación cuantitativa, el factor que arrojó el porcentaje más alto es la “actitud frente al aprendizaje” de los colaboradores en Contilatin, lo cual evidencia el interés por el aprendizaje continuo y por tomar desafíos profesionales. Frente a ello, se recomienda a Contilatin desplegar mayores esfuerzos para satisfacer las necesidades anteriormente descritas en beneficio de la retención, así como brindar suficientes capacitaciones para suplir las necesidades actuales y futuras de desarrollo.
- A partir de la problemática señalada en la sección de identificación de retos centrales referida al índice de rotación (10% en promedio en los últimos 3 años) de los puestos clave que presenta Contilatin, el plan de acción presentado busca mitigar el riesgo de salida de los mismos, toda vez que su salida impacta significativamente en la estrategia y operación del negocio.
- El plan de acción se desarrolla a partir del análisis situacional del negocio y del estudio de campo. Asimismo, presenta las estrategias, acciones y actividades que permitan a la organización fortalecer la retención de colaboradores en puestos claves, conjuntamente con los indicadores de gestión necesarios para medir la efectividad del plan, atendiendo los principales requerimientos identificados en los colaboradores y en puestos claves en la organización, los cuales están referidos a remuneración y desarrollo.

2. Limitaciones

Si bien la empresa se mostró colaborativa, otorgándonos las facilidades para la investigación, encontramos las siguientes limitaciones durante el proceso de elaboración de la presente tesis:

- Debido a políticas de la empresa, Contilatin mantuvo la reserva de información considerada sensible para el negocio, como información financiera, contable, comercial y de planillas.
- No se pudo acceder a los colaboradores operativos de las sedes de Arequipa y Trujillo debido a la limitación geográfica. Además, los colaboradores de las sedes en mención no cuentan con

correo corporativo.

- No se cuenta con un presupuesto asignado para la gerencia de Administración y RR.HH., lo cual limitó la presentación de propuestas en el plan de acción.
- Durante la aplicación de la encuesta, se detectó dificultades para entender algunos ítems de la encuesta por parte de algunos colaboradores operativos, a quienes se les tuvo que explicar en qué consistía cada pregunta.
- Dificultad para conseguir información acerca de los competidores directos de Contilatin para la elaboración de un *benchmark*.
- En la revisión de los perfiles de puesto se identificó no contar con competencias/habilidades por puesto, lo que limitó la elaboración del plan de desarrollo.

3. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de los procesos de recursos humanos que actualmente Contilatin no ha desarrollado, siendo estos: desarrollo y planes de sucesión, formación y evaluación de desempeño, los cuales están contenidos en la presente propuesta.
- El área de Administración y Recursos Humanos debe mejorar sus actuales procesos, mediante el replanteamiento de funciones dentro del equipo o a través de la contratación de una nueva posición de generalista, que se encargue de la gestión de los procesos.
- Se sugiere la implementación de un plan de comunicación interna corporativa con la finalidad de comunicar efectivamente la misión, visión, valores, cultura, entre otros, a los colaboradores de la empresa.
- Se recomienda a la empresa incluir, además de las competencias generales planteadas para la organización, competencias específicas para cada puesto en la evaluación de desempeño.
- El área de Administración y RR.HH. debe asignar un presupuesto para la implementación de las propuestas presentadas en el plan de acción.

Bibliografía

- AgrodataPerú (2018a). *Trigo duro Perú importación 2017 Diciembre*. Fecha de consulta: 04/2018. <<https://bit.ly/2Mre0SI>>
- AgrodataPerú (2018b). *Maíz amarillo Perú importación 2018 Marzo*. Fecha de consulta: 06/2018. <<https://bit.ly/31prf1b>>
- AgrodataPerú (2018c). *Maíz amarillo duro Perú importación 2018 Mayo*. Fecha de consulta: 08/2018. <<https://bit.ly/2MomPwB>>
- AgrodataPerú (2018d). *Soya granos Perú importación 2018 junio*. Fecha de consulta: 08/2018. <<https://bit.ly/31vq61O>>
- Alles, Martha (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2018). *Memoria Anual 2018*. Fecha de consulta: 08/08/2018. <<https://bit.ly/2MUOcgS>>
- Bonilla Castro, E. y Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. 3ra edición. Santafé de Bogotá: Uniandes.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees to leave*. USA: Amacom.
- Castro, L. F. (2017). “¿Qué son los commodities? Características y tipos”. *Rankia*. Fecha de publicación: 21/09/2017. Fecha de consulta: 01/05/201. <<https://bit.ly/31r0rqG>>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.
- COMEXPERÚ (2018). “Resultados de importaciones enero-octubre”. *Semanario 963*. Fecha de publicación: 30/11/2018. Fecha de consulta: 10/12/2018. <<https://bit.ly/2qnO9mm>>
- Contilatin del Perú (2018). *Contilatin del Perú - Nosotros*. Fecha de consulta: 22/08/2018. <<http://www.contilatinperu.com/nosotros/>>
- Contilatin del Perú (2019). *Contilatin del Perú - Productos*. Fecha de consulta: 06/02/2019. <<http://www.contilatinperu.com/productos/>>
- Cooperrider, D. W. (2007). *Appreciative inquiry handbook: The fist in a series of Al worknooks for leaders of change*. 2nd. ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cornejo, C. (2009). “Costos y/o sobrecostos laborales: un reto para la creatividad empresarial”. *Derecho & Sociedad*, 299-311.
- Crawford, J. Kent y Cabanis-Brewin, Jeannette (2006). *Optimizing Human Capital with a strategic project office*. Florida: Auerbach Publications.
- Curtis, S. & Wright, D. (2001). Retaining Employees - The Fast Track to Commitment. *Management Research News*, 24(8/9), pp. 59-64.
- Delgado, M. I., Gómez, L., Romero, A. M. y Vásquez, E. (2006). *Gestión de Recursos*

Humanos. Del análisis teórico a la solución. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.

- Diario El Comercio (2016). “¿Cómo afecta el cambio climático en el Perú?”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 03/06/2016. Fecha de consulta: 17/09/2018 <<https://bit.ly/2XSmZ7a>>
- Diario El Peruano (2018). “Corrupción afecta las inversiones”. *Diario El Peruano*. Fecha de publicación: 23/07/2018. Fecha de consulta: 15/11/2018. <<https://bit.ly/33L5gwV>>
- Diario Gestión (2018a). “Producción avícola crecería alrededor de 4% en el 2018 en Perú”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 27/02/2018. Fecha de consulta: 19/03/2018. <<https://bit.ly/35LE4Q7>>
- Diario Gestión (2018b). “Sunat firma acuerdo que facilitará operaciones de comercio exterior con EE.UU.”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 14/09/2018. Fecha de consulta: 15/12/2018. <<https://bit.ly/2D5jtMm>>
- Diario Gestión (2017). “TLC Perú-EE.UU. cumple ocho años: Estos son los resultados obtenidos”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 05/02/2017. Fecha de consulta: 16/05/2019. <<https://bit.ly/2BnZDZo>>
- Diario Gestión (2016). “PwC: ¿Cómo atraer y retener el talento humano a tu empresa?”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 28/10/2016. Fecha de consulta: 16/05/2019. <<https://bit.ly/35LWIHY>>
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos. Estrategias para conversar el recurso más importante de su organización.* México: Oxford University Press.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos.* Madrid: McGraw Hill.
- Doporto Miguez, I. y Michelena, G. (2011). “La volatilidad de los precios de los commodities: el caso de los productos agrícolas”. *Revista del CEI*, N° 19, diciembre, pp. 35-56. Fecha de consulta: 11/11/2018. <<https://bit.ly/2VRZMOB>>
- El Economista (2012). “ABC de los commodities”. *José Luis Caballero. El Economista*. Fecha de publicación: 11/05/2012. Fecha de consulta: 15/07/2018. <<https://bit.ly/2Yv98PY>>
- Fagalde, A. (2008) “Enfrente la crisis de talentos y consiga los empleados que su empresa necesita”. *Conocimiento y Dirección*, N° 77, p. 12.
- Fernández López, Javier (2006). *Gestión por Competencias.* España: Pearson Educación S.A.
- Fuchs Ángeles, R. M. y Sugano Sato, S. (2009). “El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores”. *Journal of Business de la Universidad del Pacífico*, pp. 91-106.
- Fuchs, R. y Torres, C. (2012). “Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional”. *Journal of Business de la Universidad del Pacífico*, pp. 41-60.
- Ganapathy, Venkatesh (2018). Superannuation Schemes – a tool for employee retention. *The journal of insurance institute of India*, Vol. N° VI, Issue N° II, Oct.-Dic., pp. 77-83.

- Gonzales Miranda, Diego René (2009). “Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances”. *REVISTA Universidad EAFIT*, Vol. 45, núm. 156, pp. 45-72.
- Harvard Business School Press (2006). *Keeping the Best: Why Retention Matters*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Publishing Corporation.
- Hausknecht, John, Rodda, Julianne y Howard, Michael (2008). *Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. Working paper series. Working paper 08-06, Cornell University, pp. 2-34.
- Hernández, Yazmin, Hernández, Gerardo y Mendieta, Angélica (2013). “Modelo de Rotación y Prácticas Organizacionales”. *Historia y comunicación social*, 18, pp. 837-863.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hunsaker, Phill y Alessandra, Tony (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos – Un enfoque actual para guiar y motivar con el éxito*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018a). *Producción Nacional*. Marzo 2018. Informe Técnico N° 5, Mayo 2018. Fecha de consulta: 06/09/2018. <<https://bit.ly/2scXLO9>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018b). *Perú: tecnologías de información y comunicación en las empresas, 2015. Encuesta Económica Anual 2016*. Fecha de consulta: 15/05/2018. <<https://bit.ly/2vub3L1>>
- IProfesional (2010). “Commodities agrícolas: un factor dinamizante de la economía Argentina”. *IProfesional*. Fecha de publicación: 07/10/2010. Fecha de consulta: 13/05/2019. <<https://bit.ly/32tUdry>>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). *Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives*. Bélgica: Springer Science+Business Media.
- Lawler, Edward E. (2004). *Trate bien al personal – Cómo las organizaciones y los individuos pueden impulsarse en una espiral virtuosa del éxito*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Michael, B., Prince, A. F. y Chacko, A. (2016). “Impact of compensation package on employee retention”. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*. Oct., Vol. 7 Issue 10, pp. 36-40.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021*. Fecha de consulta: 20/08/2018. <<https://bit.ly/2sebxzJ>>
- Mobley, W. H. (1977). “Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover”. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), p. 237-240.
- Musso, M. y Salgado, J. (2012). *Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país*. Fecha de consulta: 26/10/2018. <<https://bit.ly/32qIZEe>>

- Mwakidimi, D. y Obwogi, J. (2015). "Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County". *International Journal of Scientific and Research Publications*. Volume 5, Issue 4, April, pp. 1-10.
- Nelson, G., Rosegrant, M., Koo, J., Robertson, R., Sulser, T., Zhu, T., Ringler, C., Msangi, S., Palazzo, A., Batka, M., Magalhaes, M., Valmonte-Santos, R., Ewing, M. y Lee, D. (2009). *Cambio climático. El impacto en la agricultura y los costos de adaptación*. Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias. Fecha de consulta: 26/10/2018. <<https://www.ifpri.org/node/2343>>
- Pereda Marín, Santiago y Berrocal Berrocal, Francisca (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Phillips, Jack J. y Edwards, Lisa (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. San Francisco: Editorial Pfeiffer.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Posada, C. (2018). *Producción de maíz amarillo duro no cubre la demanda local*. CCL. Fecha de consulta: 20/08/2018. Fecha de consulta: 06/02/2019. <<https://bit.ly/2OWHQjY>>
- Rangan, V. K. & Bowman, G. T. (1992). "Beating the commodity Magnet". *Industrial Marketing Management*, 21(3), 215-224.
- Revista Industria Avícola (2018). "Consumo per cápita de productos avícolas". *Revista Industria Avícola*, Vol. 65, N° 4, abril, pp. 30-31.
- Scotiabank (2018). *Reporte Semanal*. 26 de febrero al 02 de marzo, Año 19, N° 8. Fecha de consulta: 10/04/2018. < <https://bit.ly/2ks3o7i> >
- Semana Económica (2018). "Índice de percepción de corrupción: el Perú subió cinco posiciones y ocupó el puesto 96 de 180". *Semana Económica*. Fecha de publicación: 21/02/2018. Fecha de consulta: 15/04/2018. < <https://bit.ly/31qZLBE>>
- Staffing América Latina (2014). "El capital humano y la productividad, los pilares principales del seminario Hrmining 2014". *Staffing América Latina*. 20 de noviembre. Fecha de consulta: 20/02/2019. < <https://bit.ly/2MOZV0G>>
- Westenberg, K. & Hauer, E. (2009). "Learning climate and work group skills in care work". *Journal of Workplace Learning*, (21), N° 8, pp. 581-594.
- World Economic Forum - WEF (2017). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness 2018*. Klaus Schwab. Switzerland: WEF.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

A continuación, encontrarás preguntas referidas a situaciones que se presentan en tu trabajo y tu percepción al respecto. Responde sinceramente en una escala de 1 al 5 como se mostrará a continuación.

No hay pregunta correcta o incorrecta, solo queremos conocerte tu opinión.

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 Desacuerdo
- 3 Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4 Acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
1	En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativas					
2	Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.					
3	Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.					
4	La presión laboral es muy alta aquí.					
5	En esta compañía creen en mí.					
6	Me encanta realizar actividades por iniciativa propia.					
7	En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago afuera del horario de trabajo.					
8	Mi compañía me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.					
9	El personal ejecutivo en esta compañía siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.					
10	Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.					
11	Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.					
12	Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.					
13	Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada					

14	Mi compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía					
15	El personal ejecutivo en esta compañía parece esforzarse en ser agradable con los empleados.					
16	Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía					
17	La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocernos.					
18	Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.					
19	Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.					
20	La compañía me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses					
21	La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.					
22	Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.					
23	Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.					
24	Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.					
25	El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.					
26	Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.					
27	Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.					
28	Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.					
29	Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.					
30	Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.					
31	Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.					
32	Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.					
33	En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.					
34	Como empleado estoy bajo mucha presión.					

Anexo 2. Guía de *focus group*

1. Presentación de evaluadoras
2. Presentación de cada participante
 - a. Nombre
 - b. Edad
 - c. Funciones
 - d. Cargo
 - e. Pasatiempos
3. Comentar cómo es el trabajo en Contilatin y el día a día
4. Comentar cómo ingresaron a trabajar a la empresa
5. Comentar cuánto tiempo llevan trabajando en la empresa
6. Consultar qué los ha motivado a permanecer en la empresa.
7. Consultar qué es lo que más les gusta y/o valoran de Contilatin, que hace que permanezcan en la empresa.
8. Consultar qué podría mejorar en Contilatin que facilite su permanencia en la empresa.
9. Consultar qué consideran que haría que los colaboradores de Contilatin quieran permanecer en la empresa.

Anexo 3. Análisis estadístico

Análisis de confiabilidad de la encuesta

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	34

Análisis de confiabilidad por factores

1. Análisis de confiabilidad del factor 1: Apreciación del clima y estimulación del desarrollado profesional.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	16

2. Análisis de confiabilidad del factor 2: Habilidades de liderazgo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,898	7

3. Análisis de confiabilidad del factor3: presión Laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,656	3

4. Análisis de confiabilidad del factor 4: Seguimiento de los procedimientos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,716	3

5. Análisis de confiabilidad del factor 5: actitud frente al aprendizaje.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	5

Análisis de Validez de la encuesta

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,920
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2596,865
	gl	561
	Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	16.525	48.602	48.602
2	2779	8173	56.775
3	1714	5041	61.816
4	1278	3760	65.576
5	1010	2970	68.546

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Análisis de validez por factores

1. Análisis de validez del factor 1: apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,908
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1015,016
	Gl	120
	Sig.	,000

2. Análisis de validez del factor: habilidades de liderazgo

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,871
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	352,762
	Gl	21
	Sig.	,000

3. Análisis de validez del factor: presión laboral

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,603
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	44,768
	Gl	3
	Sig.	,000

4. Análisis de validez del factor: seguimiento de los procedimientos

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,586
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	76,040
	Gl	3
	Sig.	,000

5. Análisis de validez del factor: actitud frente al aprendizaje

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,885
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	320,320
	Gl	10
	Sig.	,000

Notas biográficas

Ana Karina Milagros Nolasco Suárez

Nació en Lima, el 18 de octubre de 1987. Licenciada en Administración por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con especialización en Recursos Humanos por la Universidad del Pacífico. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de siete años de experiencia en el sector privado, cinco de ellos en el área de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional. Actualmente, desempeña la posición de Coordinadora de Administración y Seguridad en Contilatin del Perú S.A.

Pamela Melissa Duffy Baraybar

Nació en Lima, el 23 de marzo de 1984. Abogada Titulada por la Universidad de Lima. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Persona en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de diez años de experiencia en derecho laboral. Ha trabajado en diversos Estudios desempeñándose como abogada, ocupando actualmente el cargo de Asociada Sénior en Dentons.

Guiselle Stephanía Alatrística Díaz

Nació en Cajamarca, el 23 de abril de 1989. Psicóloga por la Universidad de Lima. Cursó Diplomado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos en CENTRUM y la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Persona en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con siete años de experiencia en recursos humanos. Ha trabajado en empresas de headhunter, venta directa y comercio electrónico. Actualmente, desempeña el cargo de Head of Human Resources en Linio.com.pe.

Claudia Mercedes Paniagua Melgar

Nació en Lima, el 18 de setiembre de 1986. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico. Cursó el Diplomado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos en CENTRUM y la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con 9 años de experiencia en el área de recursos humanos. Ha trabajado en empresas dedicadas a la exploración y explotación de hidrocarburos, industriales y de servicios. Actualmente, desempeña el cargo de Jefa de Recursos Humanos en Willis Towers Watson, empresa dedicada al brokerage de seguros.