

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROGRAMA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN
EL ÁREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA LAS
LLAMOZAS S.A. LIMA - 2019”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

DE LA CRUZ CABANA, ANA LUCIA

**Villa El Salvador
2019**

DEDICATORIA

A mis familiares.

Primero a mis padres por ser mi fortaleza día a día y por su apoyo incondicional en toda mi carrera universitaria. Segundo a mi hermano por su apoyo, paciencia y conocimientos brindados.

A mis maestros.

Por aportar en mi desarrollo profesional, por su paciencia, tiempo, dedicación y conocimientos brindados, sin su aprendizaje continuo no habría logrado llegar a esta etapa de mi vida.

A Dios.

Por darme la vida, por brindarme salud día a día, por cuidarme y darme fuerzas para no rendirme ante diversas dificultades de mi vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, por apoyarme en cada uno de los pasos que doy en mi vida, sin ellos no sería la persona que soy hoy, ustedes son mi motivo para seguir adelante. A Dios por protegerme y cuidarme día a día.

A mi alma máter, la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por permitirme ser parte de su institución y desarrollar mis fortalezas, en cada aula hay muchos recuerdos vividos y aprendizajes brindados por parte de cada docente.

Y, por último, agradezco de manera muy especial y respetuosa a mi asesor el Mg. Canchari Matías Mario Eusebio. Gracias por su tiempo, profesionalismo y apoyo brindado a mi persona.

La Autora

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	10
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2.1. Justificación Teórica.....	11
1.2.2. Justificación Metodológica	12
1.2.3. Justificación Práctica.....	12
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	12
1.3.1. Teórica	12
1.3.2. Temporal.....	13
1.3.3. Espacial.....	13
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.4.1. Problema General	13
1.4.2. Problemas específicos	13
1.5. OBJETIVOS.....	13
1.5.1. Objetivo General	13
1.5.2. Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. ANTECEDENTES	14

2.2. BASES TEÓRICAS	17
2.2.1. Definición	17
2.2.2. Factores de rotación de personal.....	18
2.2.3. Causas de la rotación de personal.....	24
2.2.4. Tipos de rotación de personal.....	25
2.2.5. Ventajas de la rotación de personal.....	26
2.2.6. Desventajas de la rotación de personal	27
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	27
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL...	29
3.1. DIAGNÓSTICO	29
3.2. RESEÑA.....	31
3.2.1. Misión	31
3.2.2. Visión	31
3.3. MODÉLO DE SOLUCIÓN PROPUESTO.....	32
3.3.1 Objetivo General.....	33
3.3.2. Objetivos Específicos.....	33
3.3.3. Desarrollo de la propuesta.....	33
3.3.4. Presupuesto.....	37
3.3.5. Cronograma	38
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS.....	44
ANEXO 1: Encuesta al personal de cobranzas.....	44
ANEXO 2: Resultados de la encuesta.....	46
ANEXO 3: Matriz de consistencia	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Dimensión: Factores Externos</i>	30
Tabla 2. <i>Dimensión: Factores Internos</i>	30
Tabla 3. <i>Cursos de Capacitación</i>	35
Tabla 4. <i>Monto de comisiones</i>	36
Tabla 5. <i>Presupuesto de propuesta</i>	37
Tabla 6. <i>Cronograma de actividades</i>	38
Tabla 7. <i>Género</i>	46
Tabla 8. <i>Edad</i>	47
Tabla 9. <i>Salario</i>	48
Tabla 10. <i>Satisfacción salarial</i>	49
Tabla 11. <i>Beneficios sociales</i>	50
Tabla 12. <i>Beneficios adicionales</i>	51
Tabla 13. <i>Funciones realizadas</i>	52
Tabla 14. <i>Oportunidades de crecimiento</i>	53
Tabla 15. <i>Reconocimiento laboral</i>	54
Tabla 16. <i>Trabajo en equipo</i>	55
Tabla 17. <i>Comunicación interna</i>	56
Tabla 18. <i>Logro de resultados en equipo</i>	57
Tabla 19. <i>Carga laboral - Estrés</i>	58
Tabla 20. <i>Problemas personales</i>	59
Tabla 21. <i>Condiciones ambientales</i>	60
Tabla 22. <i>Inducción</i>	61
Tabla 23. <i>Capacitación</i>	62
Tabla 24. <i>Mercado laboral - Oferta</i>	63
Tabla 25. <i>Comisión</i>	64
Tabla 26. <i>Mercado laboral - Demanda</i>	65
Tabla 27. <i>Aportes positivos</i>	66
Tabla 28. <i>Oportunidades de trabajo en el mercado laboral</i>	67

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Reajustes individuales	20
<i>Figura 2.</i> Beneficios por exigencia	21
<i>Figura 3.</i> Beneficios por naturaleza	22
<i>Figura 4.</i> Causas de la Rotación de personal	25
<i>Figura 5.</i> Proyección de reducción de Rotación del Personal.....	32
<i>Figura 6.</i> Propuesta	33
<i>Figura 7.</i> Género.....	46
<i>Figura 8.</i> Edad	47
<i>Figura 9.</i> Salario	48
<i>Figura 10.</i> Satisfacción salarial	49
<i>Figura 11.</i> Beneficios sociales	50
<i>Figura 12.</i> Beneficios adicionales	51
<i>Figura 13.</i> Funciones realizadas.....	52
<i>Figura 14.</i> Oportunidades de crecimiento	53
<i>Figura 15.</i> Reconocimiento laboral	54
<i>Figura 16.</i> Trabajo en equipo.....	55
<i>Figura 17.</i> Comunicación interna	56
<i>Figura 18.</i> Logro de resultados en equipo	57
<i>Figura 19.</i> Carga laboral - Estrés.....	58
<i>Figura 20.</i> Problemas personales	59
<i>Figura 21.</i> Condiciones ambientales.....	60
<i>Figura 22.</i> Inducción	61
<i>Figura 23.</i> Capacitación	62
<i>Figura 24.</i> Mercado laboral - Oferta	63
<i>Figura 25.</i> Comisión.....	64
<i>Figura 26.</i> Mercado laboral - Demanda	65
<i>Figura 27.</i> Aportes positivos	66
<i>Figura 28.</i> Oportunidades de trabajo en el mercado laboral.....	67

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nace con la iniciativa de estudiar la rotación del personal en el área de cobranzas de la empresa Agrícola las Llamozas S.A., porque del año 2018 al año 2019 la rotación del personal incremento a gran escala, lo cual género pérdidas económicas a la organización.

En los últimos años la rotación de personal ha incrementado en las organizaciones, años atrás los colaboradores se mantenían por varios años en una misma empresa, pero hoy en día ya no es así, los puestos de trabajo no son para toda la vida y más aún cuando se trabaja con jóvenes. Actualmente los colaboradores son removidos de sus puestos para asumir nuevos cargos, mientras que otros trabajadores renuncian para trasladarse a otras organizaciones. El estudio tiene como objetivo diseñar un programa para reducir la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A.

Chiavenato (2011), menciona que, “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (p. 92).

Por lo mencionado anteriormente se entiende que la rotación de personal depende tanto de la organización y del ambiente exterior, es decir, del mercado laboral que se encuentra fuera de la empresa, por ende, Chiavenato divide los factores en internos y externos, que se estudiarán en el presente trabajo.

CAPÍTULO I: Describe la problemática de la rotación del personal en el área de cobranzas de la empresa Agrícola las Llamozas S.A., así como también se explica el porqué de realizar este estudio, también se detalla la delimitación teórica, temporal y espacial del presente estudio, finalmente los problemas que se buscan resolver y los objetivos que se quieren lograr.

CAPÍTULO II: Este capítulo cita los antecedentes nacionales e internacionales, las teorías que sirvieron como base para el desarrollo de este trabajo. Además de la definición de cada término utilizado en el estudio.

CAPÍTULO III: En este capítulo se propone un modelo de solución a la problemática estudiada y se muestran los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Agrícola las Llamozas S.A.

Finalmente, se indican las conclusiones del estudio y se proponen las recomendaciones, adicionalmente se detallan las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Para cada empresa es sumamente importante cumplir con sus objetivos organizacionales, por ello, para satisfacer a sus clientes se tiene que contar con colaboradores capacitados y dispuestos a desarrollar de la mejor manera sus funciones. Desde inicios del 2019, la empresa Agrícola las Llamozas S.A. está teniendo inconvenientes para retener a sus colaboradores, viéndose afectada la recaudación de dinero mensual del área de cobranzas por una alta rotación del personal, ya que a menos personal se llega a cobrar a menos clientes.

La trascendencia de este estudio se debe a la elevada rotación del personal que en el 2019 inicio con un valor de 43%, este porcentaje incremento ya que en el 2018 tenía un valor de 28%. Este indicador origino a la empresa complicaciones económicas, puesto que se generaron sobre costos.

Adicional a estos costos también se generaron, gastos administrativos, esto debido a la cobranza, con menor personal era difícil llegar a más clientes. El área de Recursos Humanos no era ajena a este problema ya que el proceso de contratación de nuevo personal implica tiempo y costos, estos costos se dividen en tres: costos por separación (tiene que ver directamente con los beneficios sociales como la liquidación y gastos administrativos), costos por contratación (ofertas laborales, entrevista de selección y pruebas psicológicas) y costos de capacitación (inducción y capacitación).

Las causas de la elevada rotación del personal se deben a factores internos y externos de la organización, estos factores afectan en la actitud del colaborador, perjudicando directamente su desempeño laboral y su decisión de permanecer laborando o retirarse de la empresa.

Dentro de los factores externos encontramos la oferta y demanda del mercado de Recursos Humanos, así como también las oportunidades de trabajo en el mercado laboral. Asimismo, dentro de los factores internos encontramos: la política salarial, la falta de oportunidades de crecimiento profesional y la falta de capacitación. Cada factor debe de ser evaluados por la organización a fin de reducir el impacto que genera la alta rotación de personal y se pueda elaborar propuestas para reducir estos factores, para satisfacer las necesidades de los colaboradores.

En toda organización debe existir rotación del personal, pero en niveles bajos. La rotación permite a la empresa tener mayores recursos siempre y cuando los ingresos de personal sean mayores a las salidas, ya sea por renuncia voluntaria o por disposición de la empresa.

La rotación del personal cobra importancia porque es un indicador de estabilidad en la empresa, por lo tanto, es un componente muy importante para la administración de Recursos Humanos, ya que promueve la estabilidad de los colaboradores y también de la empresa. En este trabajo encontraremos que la empresa Agrícola las Llamozas S.A. presenta una elevada rotación del personal, esto motivado por factores que analizaremos a detalle en el presente estudio.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Justificación Teórica

El presente estudio permitirá tener un enfoque más amplio acerca de los factores de rotación del personal en el área de cobranzas de la empresa Agrícola las Llamozas S.A.

Además, la teoría ya existente acerca de la rotación del personal estudiara los factores externos e internos de la organización, para encontrar nuevos factores, los cuales contribuirán como fuente para la ejecución de futuros estudios.

1.2.2. Justificación Metodológica

El estudio nos permitirá, mediante los datos obtenidos por una encuesta realizada, conocer la problemática que presenta el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A.

Con el fin de diseñar un programa para reducir la rotación de personal, esto contribuirá de forma positiva a la empresa, adicional a ello se verá en qué perjudica o influye la variable, para que de esta forma se evite ese tipo de problemas en otras organizaciones.

1.2.3. Justificación Práctica

El estudio realizado ayudará a reducir la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A.

Adicionalmente con la aplicación del programa, se busca mejorar los recursos humanos de la empresa, y también se pretende que este trabajo sirva de ayuda para otras organizaciones que pasan por un problema similar.

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

1.3.1. Teórica

En el presente trabajo se desarrollará todos los aspectos de la rotación de personal. El estudio se enfocará en los factores de rotación externos e internos, se tomará en cuenta como factores externos la oferta y demanda del mercado de Recursos Humanos, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. Como factores internos se estudiarán la política salarial, los beneficios sociales, las oportunidades de crecimiento, la cultura organizacional, las condiciones ambientales (físicas y psicológicas) y la capacitación.

1.3.2. Temporal

El presente trabajo de suficiencia profesional está comprendido entre los meses de julio hasta diciembre del periodo 2019.

1.3.3. Espacial

Está enfocada en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Agrícola Las Llamozas S.A. que laboran en Av. Javier Prado Este 3580, San Borja – Lima.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1. Problema General

¿Cómo reducir la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019?

1.4.2. Problemas específicos

¿Cómo reducir los efectos de los factores internos de la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019?

¿Cómo reducir los efectos de los factores externos de la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un programa para reducir la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019.

1.5.2. Objetivos Específicos

Diseñar un programa para reducir los efectos de los factores internos de rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019.

Diseñar un programa para reducir los efectos de los factores externos de rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Antecedentes Nacionales

Según Ruiz (2016) en su tesis "*Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú -Cobtel, Trujillo 2016*", para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad César Vallejo, Trujillo.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo; determinar las principales causas de la rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú - Cobtel, Trujillo 2016; y llegó a la siguiente conclusión; las factores que originaron la rotación del personal fueron las ofertas laborales, la falta de crecimiento laboral, el no estar de acuerdo con el horario de trabajo y el cargo ocupado dentro de la empresa, son las causas de que el colaborador tome la decisión de dejar la empresa. (p. 37)

Reyes (2016) en su tesis "*Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016*", para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad César Vallejo, Trujillo.

El estudio tuvo como objetivo; identificar los principales factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016; y llegó a la siguiente conclusión; los principales factores que originan la rotación del personal son la estructura del ambiente de trabajo, el salario y capacitaciones, así como también el trato laboral y otros factores que son los estudios. Siendo el salario el factor con mayor porcentaje que origina la rotación de personal debido a que las comisiones no son rentables, y para los trabajadores es desmotivador y sienten que no se recompensa su trabajo realizado. (p. 80)

Salazar (2016) en su tesis "*Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: Caso tiendas Piero*", para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad de Lima, Lima.

La investigación realizada tuvo como objetivo; Identificar y definir los factores que originan la alta rotación del personal de ventas de las tiendas de la empresa PIERO; y llegó a la siguiente conclusión; los factores que originaron la rotación del personal, se agruparon en tres categorías: Factores internos (las condiciones laborales, el salario, la falta de oportunidades y la capacitación), Factores personales (los problemas de salud e índole familiar, así como de estudios), Factores del mercado de trabajo (mejores oportunidades de empleo que ofrece el mercado y los mejores beneficios económicos que ofrecen las empresas). (p. 126)

Cortez, Centeno, Ravines, & Díaz (2016) en su tesis "*Factores Determinantes de la Rotación laboral en los hoteles turísticos de tres a cinco estrellas en la Región Arequipa*", para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

El estudio presentado tuvo como objetivo; identificar los factores que influyen en la rotación laboral en los hoteles turísticos de 3, 4 y 5 estrellas

de la Región Arequipa; y llegó a la siguiente conclusión; determinaron que los factores que influyen en la rotación laboral son, en primer lugar, la remuneración, las oportunidades de crecimiento y los factores vinculados a las necesidades de los trabajadores. Luego está el entorno de trabajo, que depende de la relación del trabajador con sus compañeros y con sus jefes. (p. 55).

Antecedentes Internacionales

Pillajo (2016) en su tesis, *“Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito”*, para obtener el Título de Psicóloga Organizacional. Universidad de las Américas. Quito.

La investigación realizada tuvo como objetivo; analizar los factores que originan la alta rotación de personal, de los colaboradores del departamento de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito; y llegó a la siguiente conclusión; existen cuatro factores que generan la alta rotación del personal que son las condiciones laborales como principal factor, falta de crecimiento laboral, los colaboradores mencionan que no hay opciones para acceder a mejores puestos, el salario es bajo, la mala comunicación entre los jefes y los colaboradores. (p. 72)

Cifuentes (2017) en su tesis *“Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas”*, para obtener el Título de Magíster en Gestión de personas y Dinámica organizacional. Universidad de Chile. Santiago.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo; identificar y determinar las diferentes causas y/o factores que influyen en la rotación de personal por parte de los baristas de las tiendas Juan Valdez Café Chile; y llegó a la siguiente conclusión; entre los principales factores son la baja

remuneración y las extensas horas trabajadas, ya que los jóvenes que trabajan en la empresa deben repartir su tiempo entre el trabajo y sus estudios, otro factor es la baja motivación y liderazgo de los jefes, el clima laboral, trabajo en equipo, plan de carrera, beneficios, e incentivos, también generan un gran impacto en la empresa. (p. 44)

2.2. BASES TEÓRICAS

Según Cubillos, Reyes & Londoño (2017) plantea, “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal” (p. 43).

La rotación de personal es un término que ha ido evolucionando con el tiempo, tomando en cuenta distintos aspectos y modificando cada vez sus diversas variables. Es importante conocer la teoría de los distintos autores respecto a la rotación de personal, la definición, los factores, las causas, las ventajas, desventajas y otras particularidades que se dan dentro de las organizaciones, de manera que se pueda observar la importancia de su gestión dentro de la organización.

2.2.1. Definición

Según Chiavenato (2011), la rotación de personal (o turnover) es:

“El flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización” (p. 91).

Por lo mencionado anteriormente se entiende que la rotación de personal es la variación de trabajadores que entran y salen de la empresa. Esto depende tanto de la organización y del ambiente exterior, el mercado laboral fuera de la empresa.

2.2.2. Factores de rotación de personal

Según Flores (2014), indica: “Un trabajador no siempre se va por un mejor sueldo, sino por un mejor ambiente de trabajo y otros incentivos que no necesariamente pasan por el sueldo” (p. 2).

Chiavenato (2011), menciona: “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (p. 92).

Los factores se dividen en: Factores internos y factores externos.

2.2.2.1. Factores Externos

1) La oferta y demanda del mercado de Recursos Humanos

Para Vallejo (2015), es:

“El mercado es el lugar donde se realizan las transacciones y las relaciones de mercado en el contexto de intercambio entre quienes ofrecen un producto o un servicio y aquellos que demandan un producto o un servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la principal característica del mercado. El mercado de trabajo se compone de ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones y de demandas de profesionales o trabajadores que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo” (p. 44).

2) Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo

Wayne (2010), indica:

(...) El mercado laboral siempre está cambiando, y estas variaciones ocasionan de manera inevitable cambios en la fuerza de trabajo de una organización. A la vez, los cambios en los individuos dentro de una organización afectan a la manera en la que la administración debe tratar con su fuerza de trabajo (p. 9).

2.2.2.2. Factores Internos

Juárez (2018), indica:

“El salario es un factor muy importante para evitar una elevada rotación de personal. Sin embargo, los expertos consideran que el trato por parte de los superiores directos y las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa también son determinantes para que las empresas retengan a sus trabajadores” (p. 3).

1) Política salarial

Según Vallejo (2015), la política salarial es: “Es un conjunto de decisiones organizativas que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores. Es crear un sistema de remuneración justo, equitativo y motivador” (p. 87).

Pata Chiavenato (2001), es: “El conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados” (p. 188).

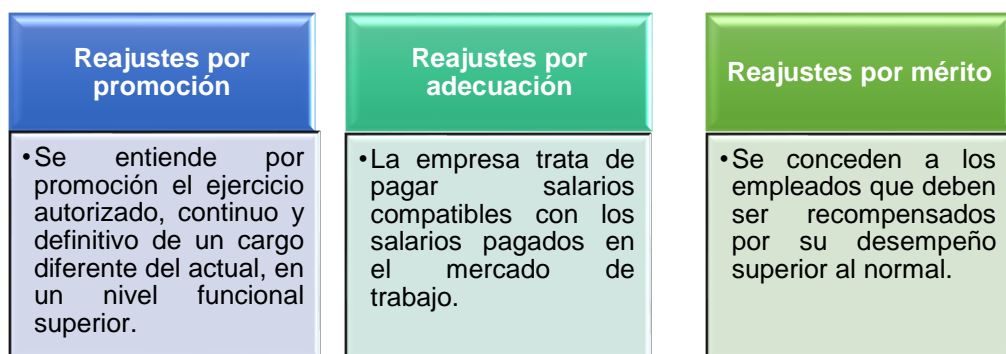
Chiavenato menciona que la política salarial debe contener:

- Estructura de puestos y salarios. Ordenamiento de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.
- Previsión de ajustes salariales, por determinación legal (acuerdos colectivos) o espontanea.

Los reajustes salariales pueden ser.

- a. Reajustes colectivos (o por costo de vida). Buscan restaurar el valor real de los salarios ante los cambios de la coyuntura económica del país.
- b. Reajustes individuales. Son agregados de los ajustes colectivos y se clasifican en:

Figura 1. Reajustes individuales



Fuente: Chiavenato (2001)

2) Beneficios sociales

Según Chiavenato (2001), menciona:

“En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes” (p.190).

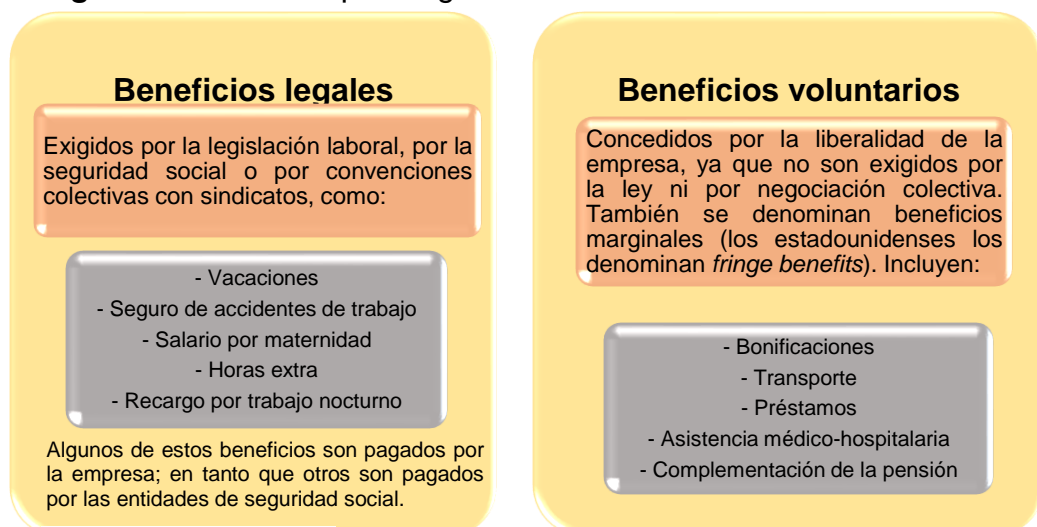
Los planes de motivación y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus objetivos, sus exigencias y su naturaleza.

a. En cuanto a los objetivos.

- Planes asistenciales. Beneficios que buscan proporcionar al empleado y su familia ciertas condiciones de seguridad y emergencias.
- Planes recreativos. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, recreación, higiene mental u ocio constructivo.

b. En cuanto a sus exigencias. Se clasifican en legales y voluntarios.

Figura 2. Beneficios por exigencia



Fuente: Chiavenato (2001)

- c. En cuanto a su naturaleza. Los planes pueden ser monetarios y no monetarios, de acuerdo con su naturaleza.

Figura 3. Beneficios por naturaleza

<p>Beneficios monetarios. Concedidos en dinero a través de la nómina; generan obligaciones sociales que se derivan de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none">•Prima anual•Vacaciones•Complementación de la pensión•Bonificaciones•Planes de préstamos•Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad•Reembolso o subsidio de medicamentos
<p>Beneficios no monetarios. Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none">•Servicio de restaurante•Asistencia médica-hospitalaria y odontológica•Servicio social y consejería•Club o asociación recreativa•Seguro de vida colectivo•Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa•Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina

Fuente: Chiavenato (2001)

3) Las oportunidades de crecimiento

Chiavenato (2002), menciona:

(...) La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se encuentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados (p. 475).

4) La cultura organizacional

Según Robbins (2014), menciona: “Son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todos los demás” (p. 51).

Chiavenato (2009), nos indica:

(...) El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (p. 176).

5) Condiciones ambientales (físicas y psicológicas)

Vieco & Abello (2014), mencionan:

“Los factores psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo, y sobre todo de su organización, que pueden afectar la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también se les denomina estrés. Los factores psicosociales representan la exposición, la organización del trabajo, el origen de esta, mientras que el estrés es el precursor del efecto” (p. 357).

Los trastornos asociados al estrés laboral incluyen un amplio abanico y van desde los situados en la esfera psicosocial a corto plazo (ansiedad, depresión y trastornos psicosomáticos) hasta los de la esfera biológica a más largo plazo (infarto agudo, úlceras de estómago o dolor de espalda).

El estrés puede afectar las condiciones de salud física y mental, siendo los trastornos más susceptibles aquellos que alterarían los sistemas cardiovascular, respiratorio, gastrointestinal, inmunitario, endocrinológico y muscular, además de la salud mental.

6) Capacitación

Según Vallejo (2015), indica:

“Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad” (p. 45).

2.2.3. Causas de la rotación de personal

Según Chiavenato (2011), existen dos tipos de separación que son; la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

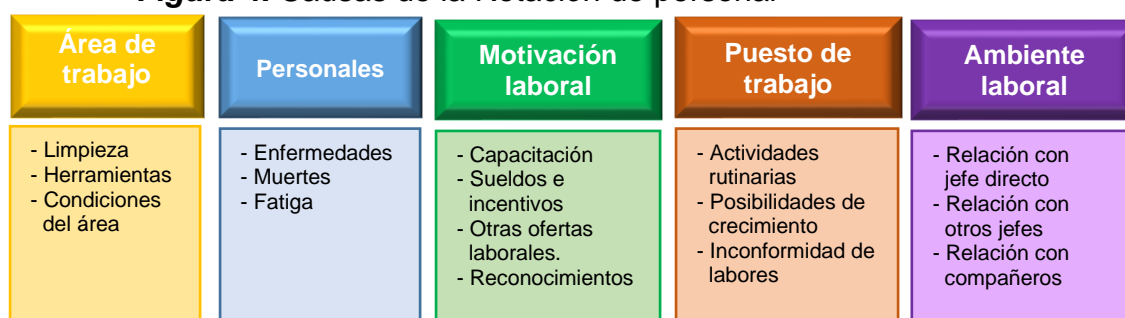
- 1) Separación por iniciativa del empleado (renuncia).** Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador.

2) Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores.

Cuando el despido es necesario, las empresas negocian con sus colaboradores, para evitar que el ánimo o la fidelidad bajen, porque esto podrían afectar a la productividad, lo que se busca es reducir las posibles acciones judiciales y asesorar a los ex colaboradores para conseguir otro empleo en el mercado de trabajo.

Cubillos, Reyes, & Londoño (2017) mencionan, un estudio el cual dio como resultado la identificación de las causas de rotación de personal de una empresa de Servicios de Transporte, los cuales se detallarán en un diagrama.

Figura 4. Causas de la Rotación de personal



Fuente: Revista Sociología Contemporánea (2017)

2.2.4. Tipos de rotación de personal

Según Chávez (2017), se dividen en rotación de personal voluntaria e involuntaria.

- 1) **Rotación voluntaria:** Se da cuando el colaborador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede ser porque el colaborador ha encontrado otro puesto superior u otro puesto que le convence más.

- 2) **Rotación involuntaria:** Es la que se da por iniciativa de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección.

2.2.5. Ventajas de la rotación de personal

Según Reyes (2007), la rotación tiene en cambio, entre sus principales ventajas, las siguientes:

- El personal nuevo genera salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad en la empresa.

- La empresa cuenta siempre con personal más joven, lo cual, tratándose de personal que está en contacto con el público, principalmente cuando se trata de personal femenino, puede ser una razón importante para aceptar una rotación mayor que la normal.

- Se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro.

- A pesar de lo mencionado, las desventajas de la rotación de personal suelen ser mayores. Lo importante no es tener alta ni baja rotación, sino que esta no perjudique a la empresa.

2.2.6. Desventajas de la rotación de personal

Según Chiavenato (2009), El costo que representa:

- **Costos del reclutamiento:** Proceso de reclutamiento del empleado, propaganda, visitas a escuelas, atención a los candidatos, tiempo de los reclutadores, estudios de mercado, cuestionarios y costo de procesamiento.
- **Costos de la selección:** Entrevistas de selección, aplicación y calificación de pruebas de conocimiento, aplicación y calificación de test, tiempo de los seleccionadores, Verificación de referencias, exámenes médicos y de laboratorio.
- **Costos de la formación:** Programas de integración, inducción, costos de formación y baja productividad durante la formación.
- **Costos de la separación:** Pago de salarios y liquidación de derechos (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.), entrevista de separación, costos del *outplacement*, Puesto vacante hasta encontrar sustituto.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Motivación: Es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa. (Robbins, S.,2014)

Transferencia: Es el movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización. (Wayne, R., 2010).

Outplacement: Es un proceso de recolocación conducido por empresas de consultoría contratadas por la organización que asesoran a sus ex empleados a buscar un nuevo empleo en el mercado de trabajo. (Chiavenato, I., 2011)

Incapacidad laboral: Situación de enfermedad o de padecimiento físico o psíquico que impide a una persona, de manera transitoria o definitiva, realizar una actividad profesional y que normalmente da derecho a una prestación de la seguridad social. (Real Academia Española, s.f)

Ascenso: Promoción a mayor dignidad o empleo. (Real Academia Española, s.f)

Remuneración: Es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. (Wayne, R., 2010).

Principio: Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta. (Real Academia Española, s.f)

Aspiraciones: Acción y efecto de pretender o desear algún empleo, dignidad u otra cosa. (Real Academia Española, s.f)

Cese: Es la sanción más severa que una organización puede imponer a un empleado; por esa razón, es la forma de acción disciplinaria que debe considerarse con mayor cuidado. (Wayne, R., 2010).

Transferencias: El movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización. (Wayne, R., 2010).

Promociones: Es el movimiento de una persona hacia una posición de nivel más alto en la organización. El término promoción es una de las palabras con mayor carga emocional en el campo de la administración de recursos humanos. (Wayne, R., 2010).

Estrés: Es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante. (Robbins, S., & Judge, T., 2009).

Comisión: Porcentaje que percibe un agente sobre el producto de una venta o negocio. (Real Academia Española, s.f)

Inducción: Esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. (Wayne, R., 2010).

Ofertas de empleo: Procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo. (Wayne Mondy, R., 2010).

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1. DIAGNÓSTICO

Los hallazgos obtenidos mediante la encuesta realizada, nos permitió identificar qué factores generan la elevada rotación del personal en el área de Cobranzas de la empresa Agrícola Llamozas S.A.

El estudio realizado muestra que el área de Recursos Humanos está teniendo problemas de rotación de personal, lo cual está generando costos a la organización. Para poder retener al personal esa área tiene que hacer algunos cambios, específicamente con la capacitación, así como también la oferta y demanda del mercado de Recursos Humanos.

Tabla 1. Dimensión: Factores Externos

INDICADORES	% DE RESULTADOS
La oferta y demanda del mercado de Recursos Humanos	68%
Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo	32%

Fuente: Elaboración Propia

El factor externo de rotación del personal a reducir es la oferta y demanda del mercado de Recursos Humanos con un porcentaje de 68%, los encuestados mencionan que dejarían la empresa por mejores ofertas de trabajo, es decir, por mejores comisiones, mejor línea de carrera y mayor reconocimiento. Así mismo, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo tienen un 32%, esto no se consideraría como un factor a reducir ya que los colaboradores consideran que en la empresa si hay oportunidades de crecimiento.

Actualmente el mercado de trabajo es muy cambiante, las organizaciones buscan seguir creciendo, toda empresa busca tener personal altamente competitivo. Los cambios causan variaciones en las organizaciones. Por ende, las personas también cambian se vuelven más competitivas y buscan prepararse más, de ahí la opción de buscar empresas que ofrezcan mejores ofertas de trabajo.

Tabla 2. Dimensión: Factores Internos

INDICADORES	% DE RESULTADOS
Capacitación	38%
Las oportunidades de crecimiento	18%
La cultura organizacional	15%
Condiciones ambientales	13%
Beneficios sociales	10%
Política salarial	6%

Fuente: Elaboración Propia

El factor interno de rotación del personal a reducir es la capacitación con un porcentaje de 38%, los encuestados consideran que dejarían la empresa por no haber recibido una buena inducción y capacitación para el desarrollo de sus funciones.

Los demás factores internos si intervienen en la rotación del personal, pero a menor escala, las oportunidades de crecimiento con un 18%, los colaboradores manifiestan que, si hay oportunidades de crecimiento, pero debería mejorar la relación entre el área de Cobranzas y Recursos Humanos para que las ofertas laborales tengan mayor difusión, la cultura organizacional con un 15% esto indica que la interacción de trabajadores es satisfactoria.

Las condiciones ambientales tienen un 13% en este factor se encuentran los motivos personales (estudios o problemas familiares), los beneficios sociales con 10% y por último la política salarial con 6%. Los colaboradores consideran que la remuneración es justa con relación al trabajo realizado y están satisfechos con los beneficios sociales ofrecidos por la empresa.

Un puesto de trabajo no siempre es bueno porque tiene un buen salario, un puesto de trabajo es bueno porque hay trabajo en equipo, armonía y otros beneficios que no son necesariamente económicos.

3.2. RESEÑA

3.2.1. Misión

Brindar la mejor solución integral de sepelio a las familias con un equipo humano y profesional, orientado a ofrecer en todo momento, confianza, compromiso y un servicio de calidad.

3.2.2. Visión

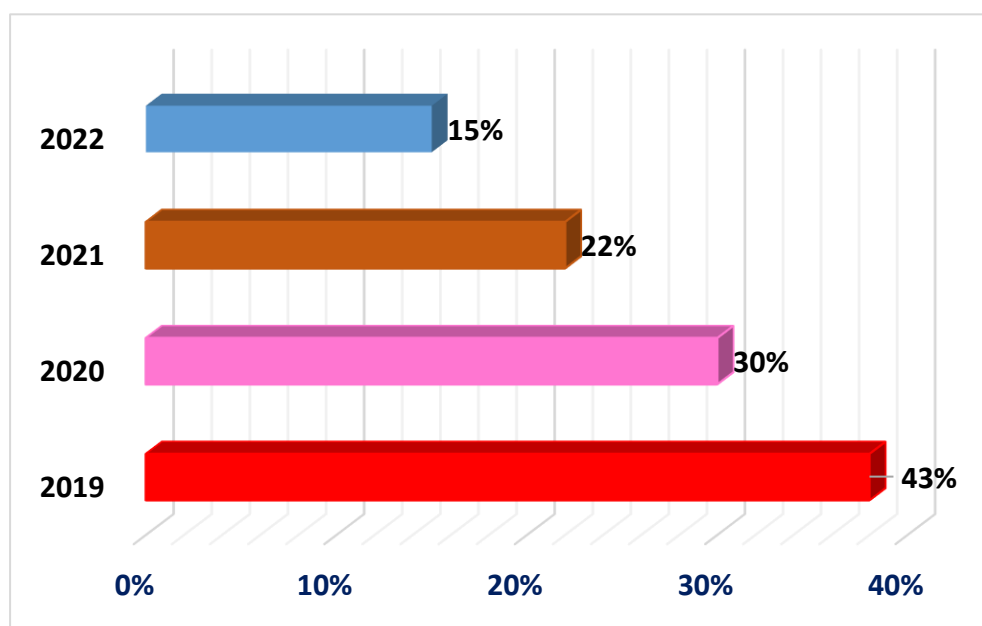
Ser reconocidos como la organización que brinda la mejor solución en servicios integrales de sepelio.

3.3. MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO

Considerando los hallazgos obtenidos, se determinó que el factor interno que genera la rotación del personal en el área de cobranzas de la empresa Agrícola las Llamozas S.A., es la falta de capacitación. Como factor externo se determinó que la oferta y demanda del mercado de Recursos genera la rotación de personal en la empresa.

Por ende, enfocamos nuestro plan de mejora, en elaborar un programa para reducir la rotación del personal, que se llevara a cabo a partir de la aprobación del trabajo realizado, tomando un periodo de tres años para generar resultados que contribuyan con el desarrollo de la organización.

Figura 5. Proyección de reducción de Rotación del Personal



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico indica la proyección de reducción de Rotación del Personal en un periodo de 3 años. Se inicia con un 43% y se propone reducir en hasta 30% Ya que el año 2018 la Rotación del Personal era de 28%.

3.3.1 Objetivo General

- Reducir la rotación de personal en un periodo de 3 años, de esta forma se ayudará a la empresa a disminuir los costos.

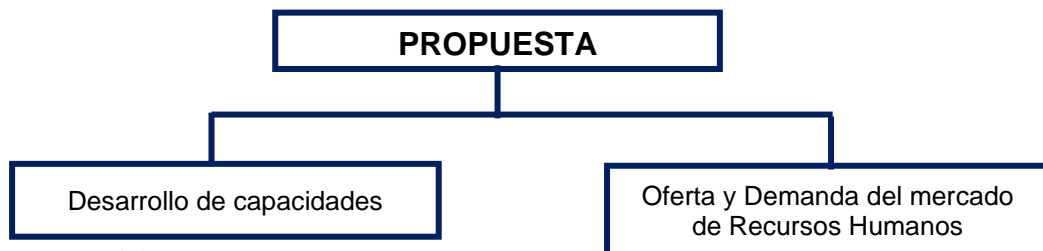
3.3.2. Objetivos Específicos

- Implementar el programa de capacitación para reducir la rotación del personal.
- Aplicar el programa en donde se implementará un nuevo sistema de comisiones, línea de carrera, para así retener al personal y se sienta valorado dentro de la empresa.

3.3.3. Desarrollo de la propuesta

El estudio realizado muestra que el área de Recursos Humanos tiene que hacer algunos cambios para poder retener al personal, específicamente con la capacitación, así como también la oferta y demanda del mercado de Recursos Humanos. A continuación, se elaborará un plan de mejora con diversas propuestas para reducir la rotación de personal del área de cobranzas de la empresa Agrícola las Llamozas S.A.

Figura 6. Propuesta



Fuente: Elaboración Propia

La propuesta se divide en dos partes, la primera comprende un programa para el desarrollo de capacitaciones, y la segunda es una propuesta para retener al personal del área de cobranzas de la empresa Agrícola las Llamozas S.A.

1) Desarrollo de capacidades

Los resultados del estudio, revelan que un porcentaje importante del personal de cobranzas considera que la inducción y las capacitaciones brindadas no son suficientes, ellos consideran que necesitan un valor agregado con cursos que los ayude a desarrollar mejor sus habilidades y elaboren nuevas estrategias de cobranzas.

a. La inducción: Esto se debe llevar acabo para formar y desarrollar los valores que requiere la organización.

- Se implementará dos tipos de inducciones la primera es más general que consiste en brindar toda la información acerca de la empresa, descripción de la actividad de negocio de la empresa, historia, misión, visión y por último los valores. Y la segunda es explicar detalladamente las funciones a cumplir, tales como: responsabilidades, cumplimiento de objetivos, asistencia y conducta. Luego de ello se mostrará el área de trabajo, posteriormente se hará entrega de los instrumentos y equipos a utilizar.

b. Formación: Es importante que las organizaciones inviertan en capacitación, para que así se desarrolle los conocimientos y habilidades que posee cada colaborador. Esto se debe realizar semestral o anual para el cumplimiento de las funciones con mayor eficiencia.

- Se realizarán capacitaciones para mejorar el desempeño del colaborador, es recomendable que las capacitaciones puedan ser brindadas por personal de la misma empresa, como por ejemplo personal de la empresa que haya ascendido y conozca del área de cobranzas, de esta forma no se daría costos adicionales para la empresa.

- Desarrollar convenios con centros de formación para que capaciten al personal.
- Se implementará también, realizar una reunión al inicio de la jornada laboral, para que el coordinador pueda dar estrategias de cobranzas y también los colaboradores puedan dar algunas pautas que sean de ayuda al equipo.
- Adicional a lo mencionado se propone realizar cursos de capacitación, con duración de 5:00 horas, como, por ejemplo:

Tabla 3. Cursos de Capacitación

Relación cliente-cobrador	Tiene por objetivo entrenar al colaborador a la solución de problemas, capacidad de escucha y técnicas modernas de gestión cobranzas.
Liderazgo y dirección de cobranzas	Se desarrollarán técnicas y herramientas de liderazgo. Este curso permitirá desarrollar su capacidad de liderazgo y control, por ejemplo, saber actuar cuando el coordinador no se encuentre ya sea por motivos de salud o por problemas personales.
Conocimiento de los productos	Este curso permitirá que los colaboradores conozcan las características y cualidades de los productos que tiene la empresa, y esto ayudara a que tengan más argumentos a la hora de realizar la cobranza.
Atención y servicio al cliente	Este curso brindará nuevas herramientas y técnicas que mejoren la calidad de atención y servicio hacia los clientes, y así se logre satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

2) La oferta y demanda del mercado de Recursos

Actualmente vivimos en un mercado laboral muy competitivo, que ocasiona la lucha constante por conseguir el mayor salario, crecimiento profesional y reconocimientos, haciendo uso de todas las habilidades para lograrlo. Para retener al personal se implementará lo siguiente:

- a) Comisiones: Se propone implementar un sistema de comisiones de forma objetiva, basándonos en el logro de resultados.

Por ejemplo: Si un colaborador llega a su meta de recaudo mensual al 82% ya no le corresponde S/ 100.00 sino S/110.00, ya que se propone un incremento del 10% de comisión.

Tabla 4. Monto de comisiones

META (%)	ACTUAL	INCREMENTO	PROPUESTA
Entre 80 – 85	S/ 100.00	10%	S/ 110.00
Entre 85 – 90	S/ 150.00	20%	S/ 180.00
Entre 90 – 95	S/ 250.00	30%	S/ 325.00
Entre 95 – 100	S/ 300.00	40%	S/ 420.00

Fuente: Elaboración Propia

- b) Crecimiento profesional: Ofrecer ascensos, hace que los colaboradores se sientan más motivados y quieran hacer una línea de carrera en la empresa, promover el desarrollo es retener el talento.

- Se propone, que el área de Recursos Humanos haga mayor difusión de las ofertas laborales y se comunique a las coordinadoras, para que ellas también puedan explicar a los colaboradores los requisitos y cómo será el proceso de selección para acceder a esta nueva oportunidad de trabajo.
- Para mayor difusión se realizarán afiches que se pegarán en el periódico mural de la empresa y además en el área de cobranzas. Por último, se ira a las áreas a entregar cada folleto realizado, poniendo como nota, cualquier consulta pueden acercarse al área de Recursos Humanos.

- c) Reconocimientos: Reconocer al personal hace que cada colaborador se sienta motivado e importante para la empresa. Por ello se sugiere realizar programas motivacionales y de incentivos para que contribuyan con el logro de objetivos.
- Realizar un cronograma de actividades con talleres donde se realicen yoga y otras actividades de liberación de carga mental y emocional.
 - Reconocer el trabajo individual y el trabajo en equipo, por ejemplo: Invitaciones de almuerzos con el equipo, salidas recreativas al cine o a algún parque de diversiones para que motive al personal.
 - Buscar asociarse con un club recreativo, esto para que el personal en las horas que no labora pueda distraerse realizando deportes y estar con su familia.
 - Otra mejora seria buscar convenios con otras empresas para ofrecer más beneficios a los trabajadores, como por ejemplo descuentos en algunas tiendas o en lugares de comida, también buscar asociarse a lugares de relajación eso ayudaría a los colaboradores.

3.3.4. Presupuesto

Tabla 5. Presupuesto de propuesta

Nº	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE S/
1)	Cursos de Capacitación	Unidades	8	S/. 150.00	S/. 1,200.00
2)	Talleres de Yoga	Unidades	2	S/. 80.00	S/. 160.00
3)	Movilidad	Unidades	50	S/. 5.00	S/. 250.00
4)	Útiles de Oficina	Unidades	25	S/. 20.00	S/. 500.00
5)	Otros gastos administrativos	Unidades	25	S/. 30.00	S/. 750.00
TOTAL					S/. 2,860.00

Fuente: Elaboración Propia

3.3.5. Cronograma

En el presente cronograma se presenta las actividades que se realizarán para la implementación del programa. Se divide por meses.

Tabla 6. Cronograma de actividades

INDICADORES POR MESES	2020											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presentación del programa	■											
Reunión con los encargados del área de cobranzas y el área de R.H.		■										
Curso de Relación cliente-cobrador			■	■								
Salidas recreativas organizadas por el área				■								
Curso de Liderazgo y dirección de cobranzas					■	■						
Taller de yoga y relajación I						■						
Curso de Conocimiento de los productos							■	■				
Salidas recreativas organizadas por el área								■				
Curso de Atención y servicio al cliente									■	■		
Taller de yoga y relajación II										■		
Realizar salidas recreativas											■	
Realizar una encuesta de satisfacción laboral												■

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

1. En el trabajo realizado encontramos que el área de cobranzas de la empresa Agrícola las Llamozas S.A. está pasando por problemas, causados por la rotación del personal, lo cual está generando costos a la empresa, en el estudio se determinó que el primer factor a reducir es la falta de capacitación, y como segundo factor es la oferta y demanda del mercado de Recursos Humanos, así lo manifiesta los resultados de la encuesta.
2. El factor interno que genera la rotación del personal del área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima – 2019 es la falta de capacitación, los encuestados mencionaron que al iniciar en la empresa la inducción recibida debe mejorar, además que la empresa no realiza capacitaciones constantes para mejorar las estrategias de cobranzas o conocer mejor los productos, por ende, este factor generaría un motivo de renuncia por parte de los colaboradores.
3. Así mismo, el factor externo que genera la rotación del personal del área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima – 2019 es la oferta y demanda del mercado del mercado de Recursos Humanos, los colaboradores consideran que abandonarían la empresa por mejores oportunidades, mayores beneficios económicos y mejores puestos de trabajo que ofrece el mercado laboral.

RECOMENDACIONES

1. Para lograr reducir los factores que generan la rotación del personal, se recomienda implementar la propuesta elaborada en el presente trabajo, se estima un aproximado de 3 años, para efectuar los cambios y poder asegurar una permanencia más larga de los colaboradores en la empresa.
2. Se recomienda, que, para reducir los efectos de la rotación del personal dentro de la empresa, el área de cobranzas y el área de Recursos Humanos deben trabajar en equipo, ya que, en el programa de mejora se busca implementar cursos de capacitación, para promover el aprendizaje y crecimiento profesional del colaborador. Asimismo, periódicamente se debería de realizar encuestas de opinión, para consultar sobre las capacitaciones o talleres que requiere el personal para mejorar sus funciones en su puesto.
3. Asimismo, para reducir los efectos de los factores externos que genera la rotación del personal, se debe implementar el programa propuesto, en donde se busca seguir conservando un ambiente de trabajo agradable, siempre motivando al personal, buscando ofrecer mejores beneficios tanto monetarios como no monetarios, de crecimiento profesional y de esta forma seguir logrando el éxito organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: MCGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión de Talento Humano*. México, D. F.: The McGraw-Hill.

Cifuentes Cadena, T. (2017). *Tesis: "Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas"*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cortez Portugal, E. O., Centeno Huaracha, R., Ravines Neira, R. R., & Díaz Puma, W. M. (2016). *Tesis: "Factores Determinantes de la Rotación laboral en los hoteles turísticos de tres a cinco estrellas en la Región Arequipa"*. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9666/CORTEZ_CENTENO_FACTORES_HOTELES_AREQUIPA.pdf?sequence=1

Cubillos Calderon, C. H., Reyes Parga, M. A., & Londoño Betancourt, M. T. (05 de 04 de 2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias, Contables, Económicas y Administrativas*, 7(1). Obtenido de Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie: <https://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/731>

Domínguez Olaya, M. K. (2015). *Tesis: "Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S"*. Obtenido de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1

Flores, C. (22 de 10 de 2014). *Perú tiene alta tasa de rotación de personal*. Obtenido de Diario Correo : https://diariocorreo.pe/economia/siete-postores-detras-de-la-linea-3-del-metr-11760/?ref=scroll_preload

Juárez, B. (11 de 07 de 2018). Rotación de personal: Los empleados no sólo se marchan por dinero. *El Economista* . Obtenido de Rotación de personal: los empleados no solo se marchan por dinero: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero-20180711-0134.html>

Moreno Pérez, J. R., & Lemus Rincon, J. J. (2017). *Tesis: Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pillajo Díaz, G. P. (2016). *Tesis: "Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de producto de consumo masivo en la ciudad de Quito"*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5518/5/UDLA-EC-TPO-2016-04.pdf>

Pintado, E. (2011). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, Perú: Arco Iris S.R.L.

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*, 23ª. Recuperado el 25 Febrero de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=bXt7EYJ>

Reyes Paredes, L. Y. (2016). *Tesis: "Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera CrediScotia de Trujillo 2016"*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/450/reyes_pl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reyes Ponce, A. (2007). *Administración de Personal*. México D.F.: Editorial Limusa S.A.

Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Ruiz Bazán, G. L. (2016). *Tesis: "Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú -Cobtel, Trujillo 2016"*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/453/ruiz_bg.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salazar Prado, T. M. (2016). *Tesis: "Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: Caso tiendas Piero"*. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1

Vallejo Chávez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.

Vieco Gómez, G., & Abello Llanos, R. (08 de 2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21331836004.pdf>

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta al personal de cobranzas de la empresa Agrícola las Llamozas S.A.

N° DE ENCUESTA:

--	--

Buenos días. Mi nombre es Ana Lucia De La Cruz Cabana y estoy realizando una encuesta de actitudes para mi tesis de licenciamiento de la carrera de Administración de Empresa, se le agradecería que conteste cada pregunta con la sinceridad y seriedad del caso. Lea cuidadosamente cada pregunta y elija solo una alternativa.

I. DATOS GENERALES

Edad:.....

Sexo: Masculino () Femenino ()

II. PREGUNTAS

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
I. SALARIO					
1. El salario mensual que recibe satisface sus necesidades básicas.					
2. Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.					
II. BENEFICIOS SOCIALES					
3. En general, los beneficios ofrecidos por la empresa cumplen con sus necesidades y las de su familia.					
4. La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores (proponiendo chequeos médicos, evaluando el riesgo de los puestos de trabajo, campañas, eventos, entre otros).					
III. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO					
5. Sus funciones y responsabilidades están bien definidas.					
6. Dentro de la empresa se dan promociones (línea de carrera) para ascender a otros cargos.					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
IV. CULTURA ORGANIZACIONAL					
7. ¿La empresa le ha dado muestra de reconocimiento y aprecio por su desempeño laboral?					
8. El coordinador incentiva el trabajo en equipo.					
9. El coordinador promueve reuniones para evaluar los aspectos positivos o negativos de las tareas realizadas mensualmente.					
10. Usted y sus compañeros trabajan juntos para alcanzar las metas.					
V. CONDICIONES AMBIENTALES (FISICAS Y PSICOLÓGICAS)					
11. En función a la carga laboral, cuando tiene mucho trabajo siente que el ambiente le produce estrés.					
12. Sus problemas personales afectan sus labores.					
13. Considera que la condición física de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) es la adecuada para el desarrollo de sus tareas.					
VI. LA CAPACITACIÓN					
14. La empresa le brindo algún programa de inducción al inicio de sus actividades.					
15. En el puesto le ofrecen capacitación continua con el fin de Promover su desarrollo profesional.					
VII. LA OFERTA Y DEMANDA DEL MERCADO DE TRABAJO					
16. Soy consciente que existe mejores ofertas laborales para mi puesto de trabajo.					
17. Los incentivos por parte de la empresa (Bonos, vales, cupones), cuando hago bien mi trabajo y cumplo con las metas, son mejores en comparación con otras empresas.					
18. Es favorable la demanda de trabajo en la actualidad.					
VIII. LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO EN EL MERCADO DE TRABAJO					
19. La empresa, le ha aportado algo positivo en su vida profesional durante todo este tiempo laborado.					
20. Soy consciente que si se presenta una oportunidad de trabajo en otro lugar vería efectuar cambios, por mejorar mis expectativas laborales.					

ANEXO 2: Resultados de la encuesta

Información básica del personal de cobranzas

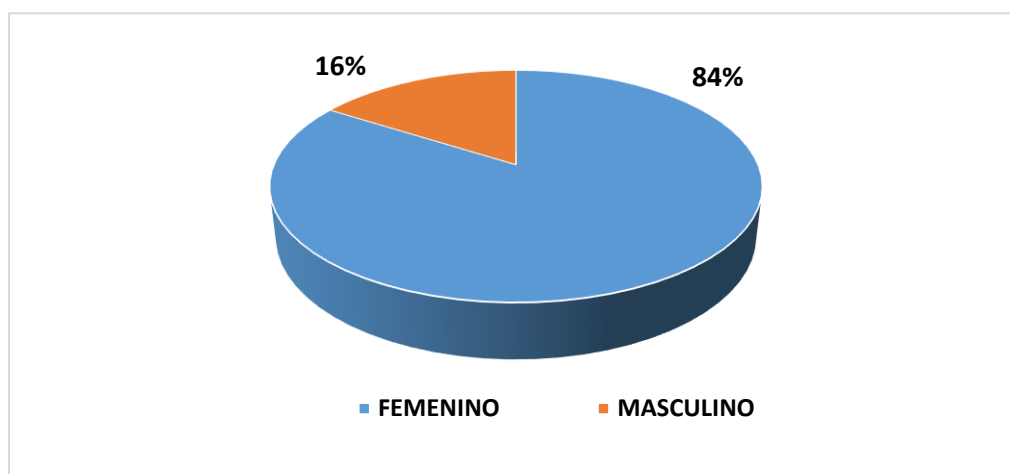
1. Estructura de sexo

Tabla 7. Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FEMENINO	21	84.0	84.0	84.0
MASCULINO	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7. Género



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 5, indica mayor cantidad de mujeres en el área de cobranzas con un 84%, mientras que los hombres tienen una cantidad reducida de 16%.

De lo anterior se percibe que hay mayor cantidad de mujeres en el área, esto refleja la situación actual del mercado Laboral, hay una mayor empleabilidad de la mujer que del hombre, lo cual es motivador ya que la empresa considera que el género Femenino tiene la capacidad de desenvolverse mejor en el área.

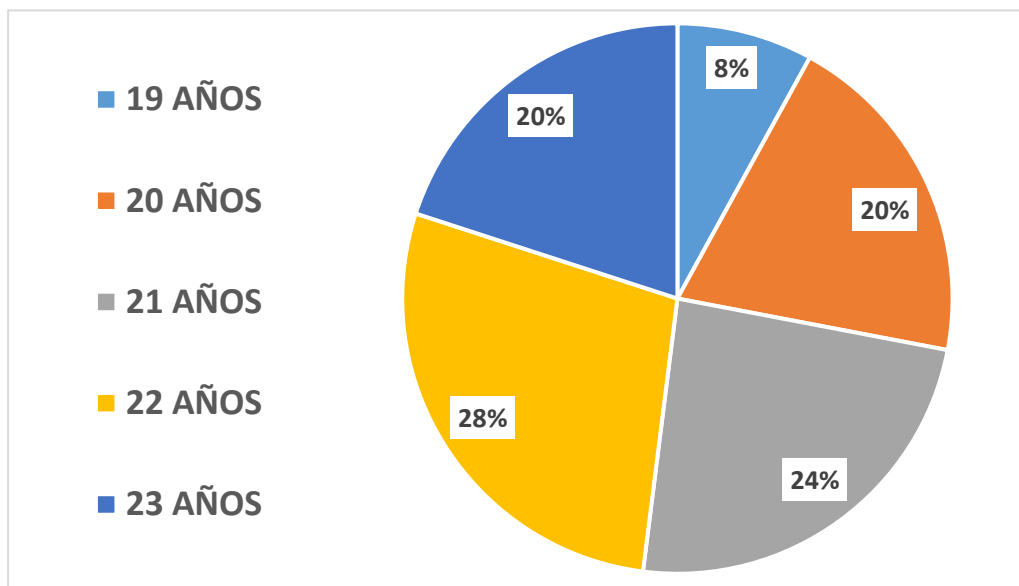
2. Estructura de edades

Tabla 8. Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
19 AÑOS	2	8.0	8.0	8.0
20 AÑOS	5	20.0	20.0	28.0
21 AÑOS	6	24.0	24.0	52.0
22 AÑOS	7	28.0	28.0	80.0
23 AÑOS	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8. Edad



Fuente: Elaboración Propia

El personal de cobranzas, básicamente está integrado por jóvenes con edades que fluctúan entre los 19 y 23 años. De lo anterior se percibe que hay mayor empleabilidad para los jóvenes dentro de la empresa, esto es positivo ya que actualmente los jóvenes se capacitan y buscan oportunidades para insertarse en el mercado laboral.

Información obtenida del estudio

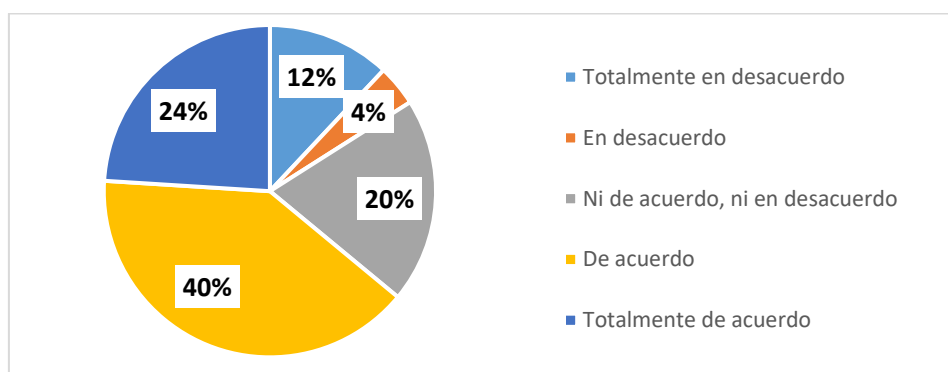
3. Política salarial

Tabla 9. Salario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	8.0	8.0
En desacuerdo	1	4.0	8.0	16.0
Válido Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	20.0	20.0	36.0
De acuerdo	10	40.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Salario



Fuente: Elaboración Propia

El 24% del personal considera que el salario recibido en compensación con su trabajo es justo, el 40% está de acuerdo con su salario pero considerar que debe mejorar, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con su salario. Mientras que el restante 16% de los encuestados señala que no están de acuerdo con el salario, ellos consideran que deberían ganar más por el trabajo realizado.

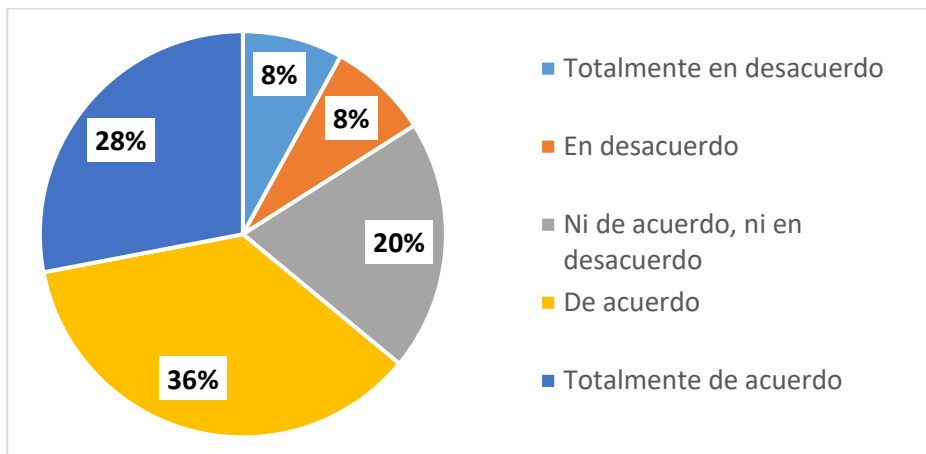
El 64% de los trabajadores están conformes con su remuneración actual, además consideran que las comisiones están en promedio en comparación con el mercado laboral. De continuar con esta situación, el salario no sería un factor de rotación.

Tabla 10. Satisfacción salarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
	En desacuerdo	2	8.0	8.0	16.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	20.0	20.0	36.0
	De acuerdo	9	36.0	36.0	72.0
	Totalmente de acuerdo	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Satisfacción salarial



Fuente: Elaboración Propia

El 28% del personal se siente satisfecho con su salario, ellos consideran que cubre sus necesidades básicas, el 36% está de acuerdo con su salario más no del todo satisfecho, el 20% menciona que el salario está en promedio con el mercado pero debería mejorar. Mientras que el restante 16% no está de acuerdo con el salario ofrecido por la empresa, ellos consideran que el salario debería mejorar, ya que otras empresas ofrecen mejores comisiones.

De lo anterior se percibe que el 64% está de acuerdo con su salario, Vallejo Chávez menciona que el sistema de remuneración tiene que ser justo, equitativo y motivador para que el personal se sienta satisfecho trabajando en la empresa, por ende, el salario no puede ser un factor que motive a la renuncia de los colaboradores.

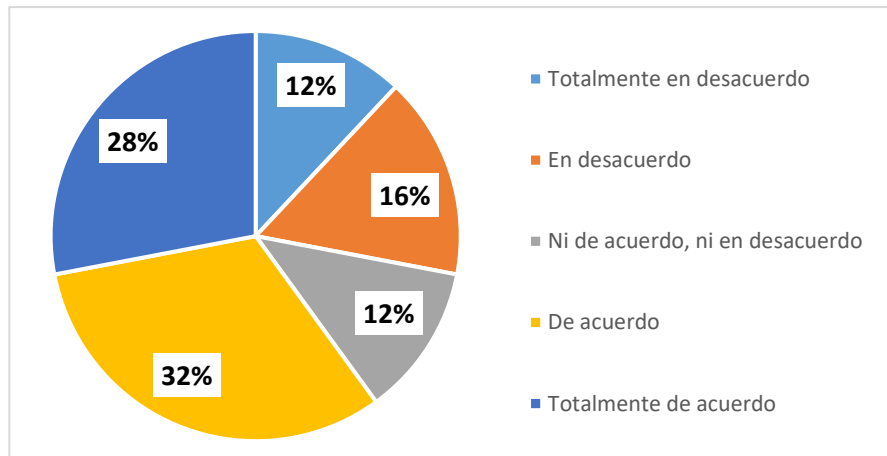
4. Beneficios sociales

Tabla 11. *Beneficios sociales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	12.0	8.0	8.0
	En desacuerdo	4	16.0	8.0	16.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12.0	20.0	36.0
	De acuerdo	8	32.0	36.0	72.0
	Totalmente de acuerdo	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Beneficios sociales



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 9, el 60% considera que la empresa ofrece todos los beneficios de ley y algunos otros beneficios adicionales para motivar al personal, mientras que el 28% no está conforme con lo que ofrece la empresa. Por lo tanto, podría sostenerse que los beneficios ofrecidos por la empresa, no serían un factor que provocaría la salida del personal de cobranzas.

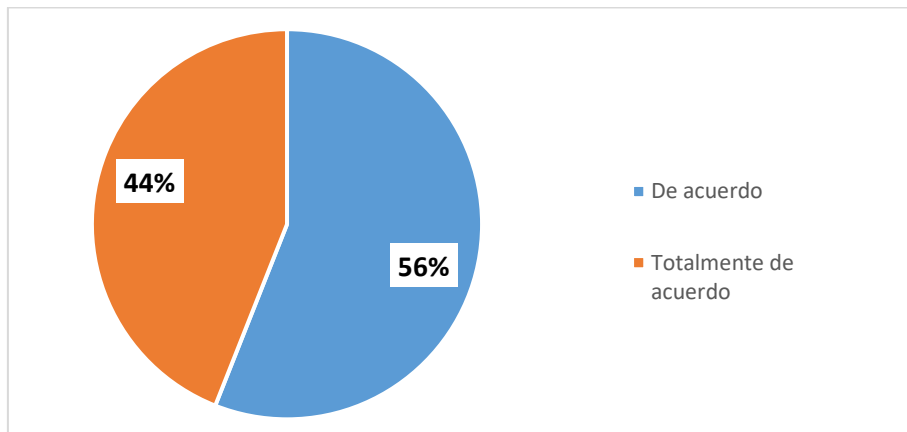
De lo anterior se percibe que la empresa brinda adecuados beneficios a los trabajadores, Chiavenato menciona que se tiene que considerar los beneficios de acuerdo a los objetivos, a las exigencias, y a su naturaleza.

Tabla 12. Beneficios adicionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
			8.0	8.0
			8.0	16.0
Válido			20.0	36.0
			36.0	72.0
			28.0	100.0
	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12. Beneficios adicionales



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 10, muestra que los encuestados si reciben beneficios adicionales por parte de la empresa, ya que ninguno marco la alternativa en desacuerdo, pero no todos están totalmente satisfechos con lo que se brinda. El 56% está totalmente de acuerdo con los beneficios brindados por la empresa, mientras que el restante 44% solo se encuentran conformes. Por lo tanto, este factor no podría provocar la salida del personal de cobranzas.

De lo anterior se percibe que la empresa debería evaluar los beneficios actuales para así mejorarlos y satisfacer las necesidades de cada colaborador, como menciona Chiavenato, la clasificación de los beneficios en este caso sería por su naturaleza, los beneficios monetarios y no monetarios.

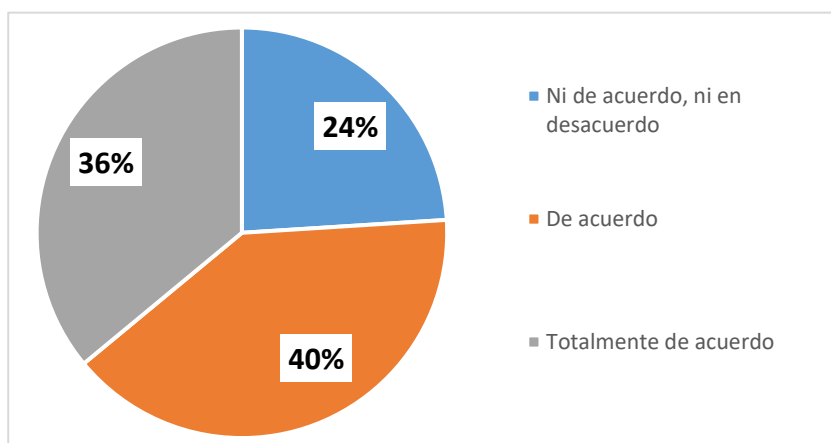
5. Las oportunidades de crecimiento

Tabla 13. Funciones realizadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0	8.0
	En desacuerdo	0	0.0	16.0
Válido	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	24.0	36.0
	De acuerdo	10	40.0	72.0
	Totalmente de acuerdo	9	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13. Funciones realizadas



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 11, el 76% de los encuestados considera que sus funciones fueron bien definidas por su jefe inmediato. Sin embargo, hay un 24% de los colaboradores que consideran una mala distribución de funciones y por ende, el trabajo que realizan no les permite su crecimiento.

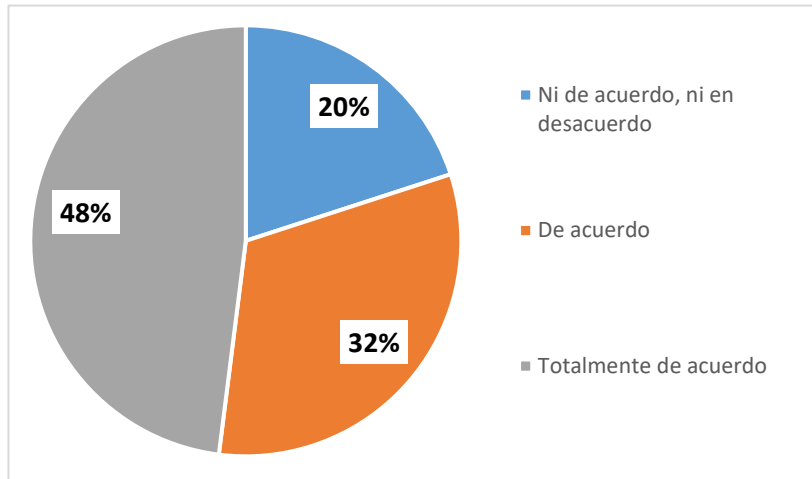
De lo anterior se percibe hay un personaje que tiene que pasar nuevamente por una inducción ya que las funciones no les fueron bien definidas, de igual manera se tiene que seguir trabajando con el porcentaje que está satisfecho para que también busquen aprender otras funciones y así puedan hacer una línea de carrera en la empresa.

Tabla 14. Oportunidades de crecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	8.0	8.0
En desacuerdo	0	0.0	8.0	16.0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	20.0	20.0	36.0
De acuerdo	8	32.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	12	48.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14. Oportunidades de crecimiento



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 12, el 80% de los encuestados considera que, si hay oportunidades de crecimiento en la empresa, el 20% percibe que hay pocas oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, este factor no podría considerarse como una causa de posible renuncia del personal.

De lo anterior se percibe que un porcentaje de los trabajadores consideran que la empresa si brinda oportunidades de crecimiento, como menciona Chiavenato, una vía para lograr empleados más capacitados es que la empresa promueva el desarrollo de sus trabajadores, para que los empleados que tienen potencial puedan ocupar cargos más elevados y sigan aportando en la empresa.

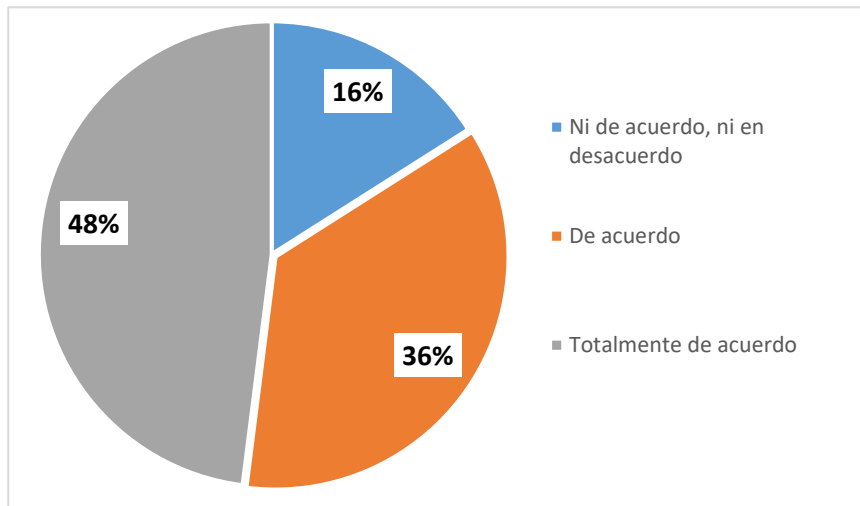
6. La cultura organizacional

Tabla 15. Reconocimiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	8.0	8.0
En desacuerdo	0	0.0	8.0	16.0
Válido Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	16.0	20.0	36.0
De acuerdo	9	36.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	12	48.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15. Reconocimiento laboral



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 13, el 84% del personal encuestado considera que la empresa brinda reconocimientos por el trabajo realizado y por el logro de resultados, específicamente cuando se llega a la meta de recaudo de dinero. El 16% de los encuestados manifiesta que los reconocimientos deberían mejorar.

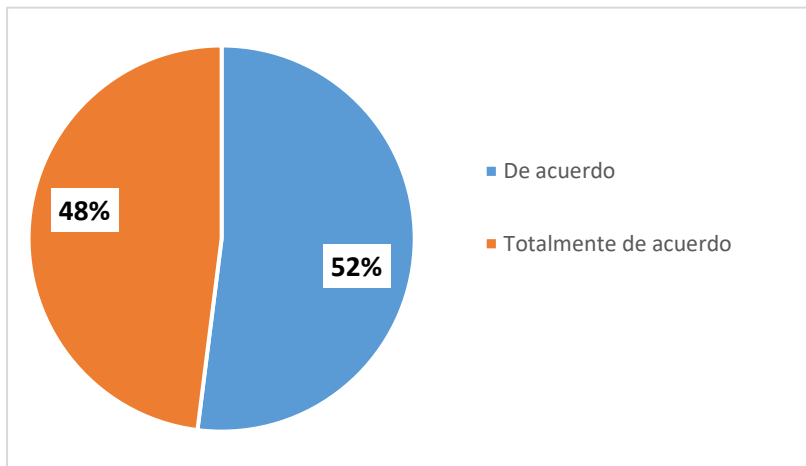
Pintado menciona que un empleado motivado se identifica con la organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Tabla 16. Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	8.0	8.0
En desacuerdo	0	0.0	8.0	16.0
Válido Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0	20.0	36.0
De acuerdo	13	52.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	12	48.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16. Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con a la Figura 14, el 52% del personal encuestado considera que el coordinador incentiva el trabajo en equipo y también existe la integración del área. Así mismo, el 48% de los encuestados manifestó que es un aspecto por mejorar dentro del área.

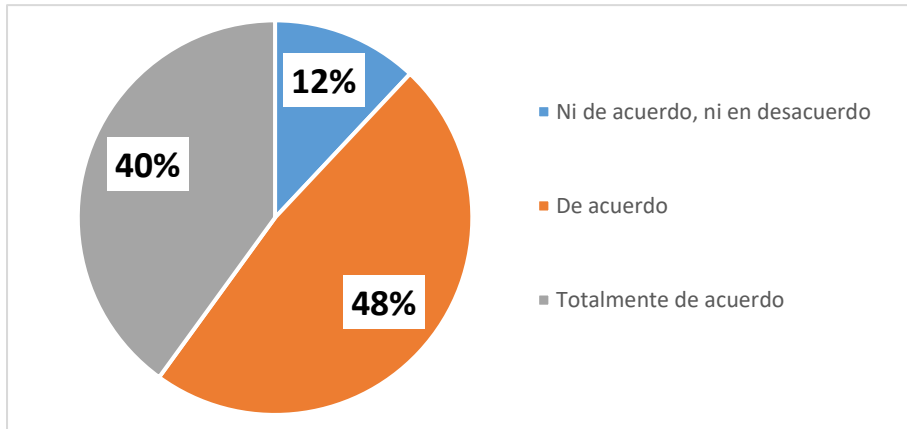
De lo anterior se percibe que el trabajo en equipo es positivo, pero siempre habrá puntos que mejorar, Chávez menciona que si la relación entre compañeros no es buena, los trabajadores no se sentirán cómodos yendo a trabajar día tras día. Las disputas entre compañeros o con los jefes son un motivo de rotación laboral.

Tabla 17. Comunicación interna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	8.0	8.0
En desacuerdo	0	0.0	8.0	16.0
Válido Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12.0	20.0	36.0
De acuerdo	12	48.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	10	40.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17. Comunicación interna



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 15, el 88% del personal encuestado está de acuerdo que el coordinador se comunica de forma abierta con los colaboradores. En tanto, el 12% de los encuestados manifestó que el coordinador tiene cosas por mejorar. Este factor laboral no podría considerarse como causa de una posible renuncia.

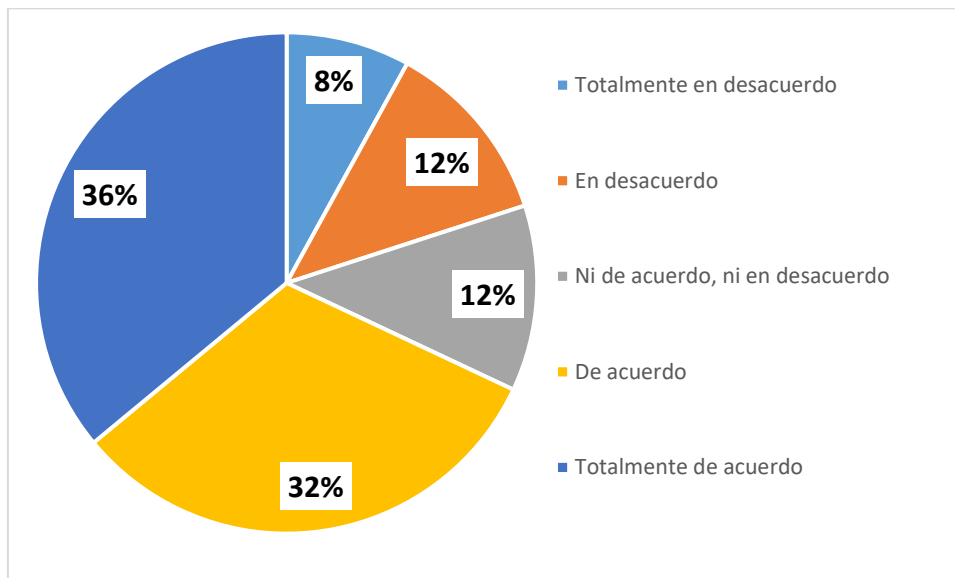
De lo anterior se percibe que el coordinador al hacer este tipo de reuniones fortalece las debilidades y resalta las fortalezas de los colaboradores, Chiavenato indica que el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional.

Tabla 18. Logro de resultados en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
En desacuerdo	3	12.0	8.0	16.0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12.0	20.0	36.0
De acuerdo	8	32.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	9	36.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Logro de resultados en equipo



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 16, el 68% del personal encuestado considera que se realiza un trabajo en equipo, para que cada colaborador pueda llegar a su meta de recaudo mensual. Así mismo, el 32% de los encuestados manifestó que es un aspecto que se tiene que trabajar dentro del área.

De lo anterior se percibe que los colaboradores se apoyan entre sí para obtener buenos resultados y alcanzar la meta de recaudo mensual dada por la empresa. Chiavenato menciona el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura, esto ayuda al trabajo en equipo.

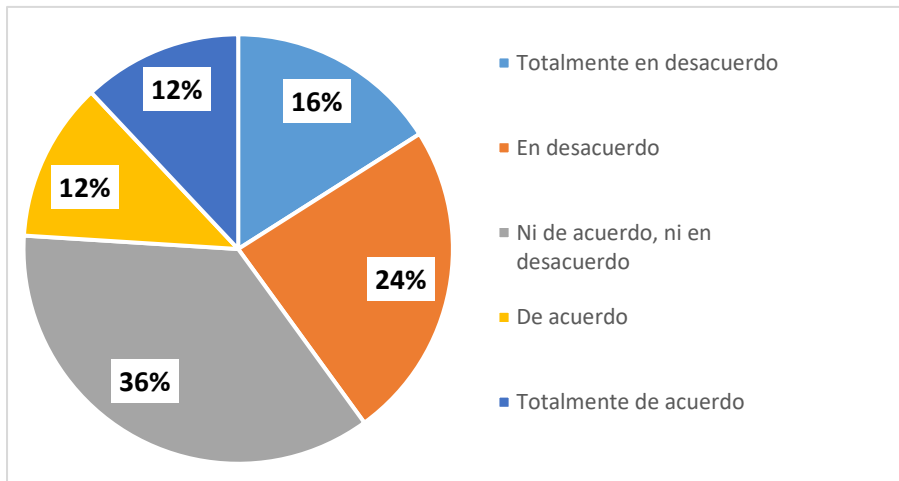
7. Condiciones físicas y psicológicas del trabajo

Tabla 19. Carga laboral - Estrés

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	16.0	8.0
	En desacuerdo	6	24.0	16.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	36.0	36.0
	De acuerdo	3	12.0	72.0
	Totalmente de acuerdo	3	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 19. Carga laboral - Estrés



Fuente: Elaboración Propia

El área de cobranzas es un área que trabaja con metas, con el logro de resultados por ende el ambiente puede producir estrés. Las encuestas, han permitido identificar que el 48% considera que el trabajo le produce estrés. Mientras que el 52% manifiesta que el ambiente de trabajo no le genera estrés, es manejable y no afecta sus actividades diarias.

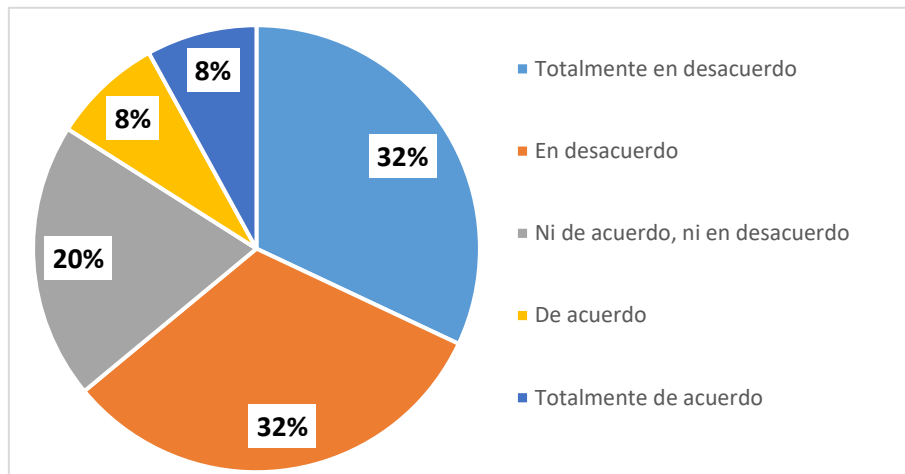
Por lo tanto, este factor no puede ser causa para que el personal tome como motivo de renuncia este aspecto. Para Vieco & Abello el estrés podría afectar las condiciones de salud física y mental que afectarían las funciones del trabajador.

Tabla 20. Problemas personales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	32.0	8.0	8.0
En desacuerdo	8	32.0	8.0	16.0
Válido Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	20.0	20.0	36.0
De acuerdo	2	8.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 20. Problemas personales



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 18, el 16% de los encuestados considera que los problemas personales afectan sus labores. El 20% indica que los problemas personales puede ser un factor que afecte sus labores. Mientras que el 64% considera que los problemas personales no afectan sus labores y ellos pueden efectuar sus tareas con normalidad.

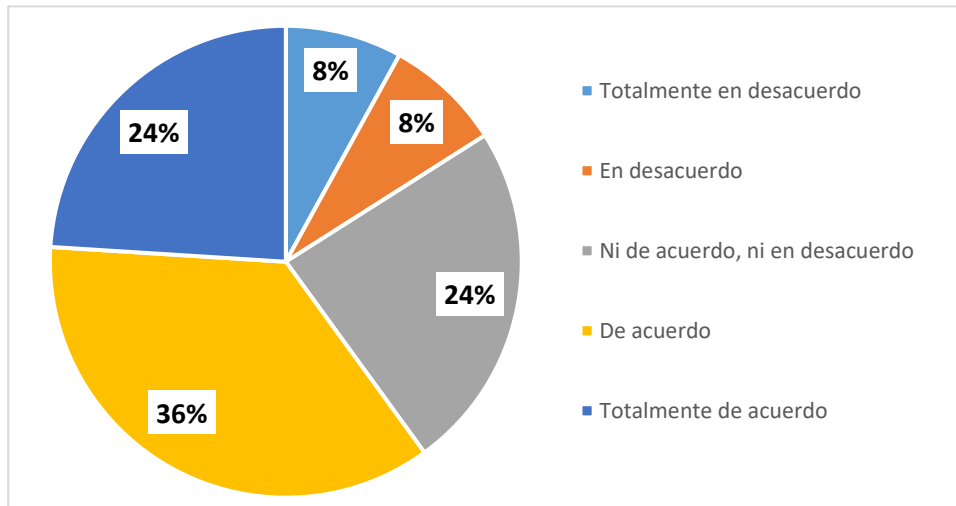
Vieco & Abello mencionan que los efectos adversos de la organización del trabajo son más intangibles e inespecíficos, se expresan en el individuo como mecanismos emocionales, conductuales y fisiológicos. Las encuestas, han permitido identificar que los factores de índole personal no podrían motivar la renuncia de los colaboradores.

Tabla 21. Condiciones ambientales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0
	En desacuerdo	2	8.0	16.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	24.0	36.0
	De acuerdo	9	36.0	72.0
	Totalmente de acuerdo	6	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 21. Condiciones ambientales



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Figura 19, las encuestas han determinado que el 60% considera que las condiciones ambientales en el área son adecuadas para realizar sus funciones, el 24% manifiesta que están conformes con las condiciones ambientales, ya que es un factor que no afecta sus actividades. Mientras que el 16% no están satisfechos con las condiciones ambientales, pero pueden efectuar sus tareas con normalidad.

Por lo anterior, Vieco & Abello hacen referencia a las condiciones de trabajo, de la organización, estos pueden afectar la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos.

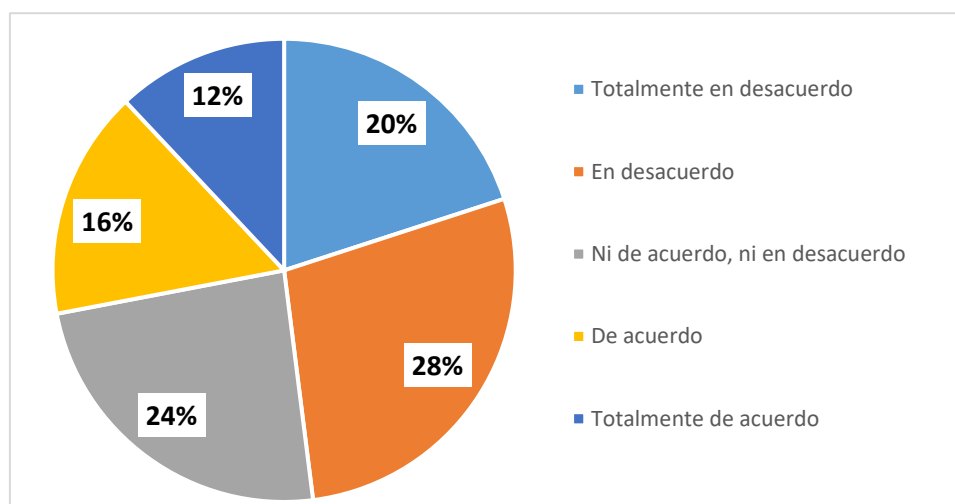
8. La capacitación

Tabla 22. *Inducción*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	20.0	8.0	8.0
En desacuerdo	7	28.0	8.0	16.0
Válido Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	24.0	20.0	36.0
De acuerdo	4	16.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	3	12.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 22. *Inducción*



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 20, indica que el 28% de los colaboradores de cobranzas está de acuerdo con la inducción brindada por la empresa, el 24% consideran que les falta aprender un poco más de las funciones y actividades que tenían que realizar, mientras que el 48% considera que la empresa no brindó una buena inducción antes de empezar sus funciones.

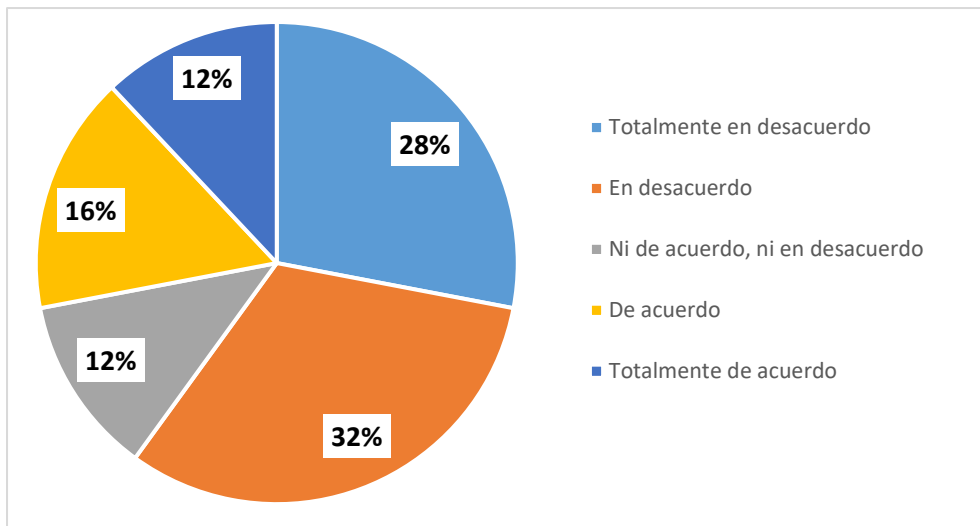
En consecuencia, este sería un factor que provocaría la rotación del personal, porque la empresa no viene aplicando de forma correcta su programa de inducción, antes de incorporar al personal a sus puestos de trabajo.

Tabla 23. Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	28.0	8.0
	En desacuerdo	8	32.0	16.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12.0	20.0
	De acuerdo	4	16.0	36.0
	Totalmente de acuerdo	3	12.0	28.0
	Total	25	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 23. Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 21, las encuestas han determinado que el 28% considera que la empresa si cuenta con cursos de capacitación, el 12% manifiesta que deberían implementar más cursos o talleres de capacitación. Mientras que el 60% considera que la empresa no brinda capacitación al personal.

En consecuencia, este sería un factor de rotación de personal, porque los colaboradores indican que no pueden desarrollar sus funciones por la falta de capacitación. Como menciona Vallejo, el propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los trabajadores para incrementar su desempeño y productividad.

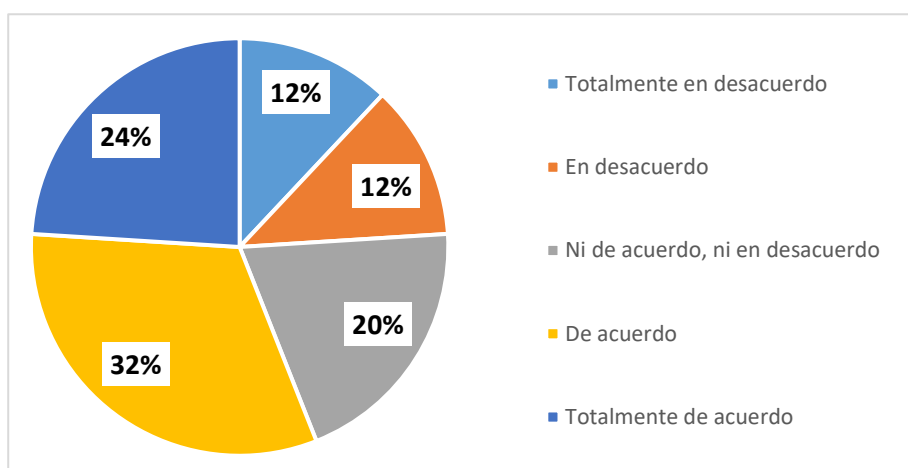
9. La oferta y demanda del mercado de Recursos Humanos

Tabla 24. Mercado laboral - Oferta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	8.0	8.0
En desacuerdo	3	12.0	8.0	16.0
Válido Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	20.0	20.0	36.0
De acuerdo	8	32.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 24. Mercado laboral - Oferta



Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 22, muestra que cerca del 56% de los encuestados considera que hay mejores ofertas laborales en el mercado, por ende, ellos siempre revisan las distintas plataformas donde se ofrece trabajo, el 20% manifiesta que hay ofertas buenas en el mercado, pero ellos evaluarían la propuesta. Solo el 24% considera que no existen mejores ofertas en el mercado.

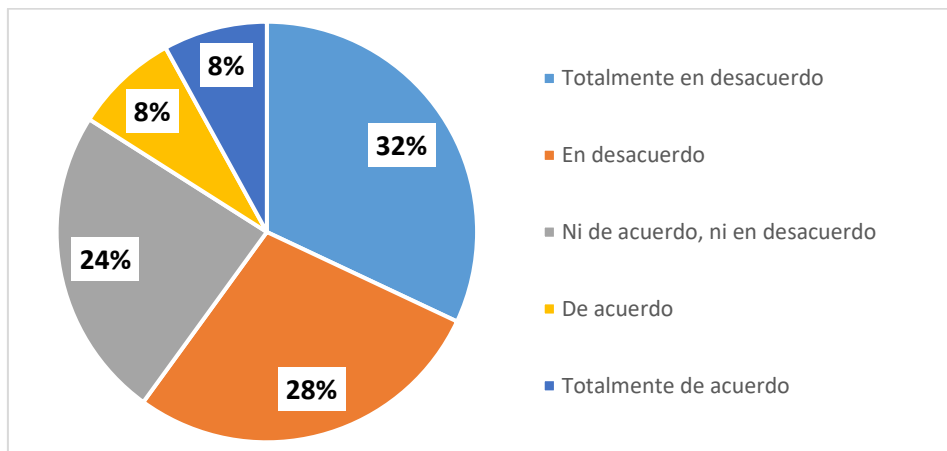
Para Wayne el incremento de mano de obra brinda una mejor oportunidad para atraer a solicitantes de empleo capacitados. En consecuencia, este sería un factor de renuncia del colaborador, ya que más del 50% dejaría la empresa por mejores propuestas de trabajo.

Tabla 25. Comisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	32.0	8.0
	En desacuerdo	7	28.0	16.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	24.0	36.0
	De acuerdo	2	8.0	72.0
	Totalmente de acuerdo	2	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 25. Comisión



Fuente: Elaboración Propia

El pago de comisiones se realiza cuando el trabajador logra llegar a su meta de cobranzas. Sin embargo, según la Figura 24, solo el 16% de los encuestados está de acuerdo con el actual sistema de comisiones, el 24% manifiesta que las comisiones deberían mejorar. Mientras que el 60% no está de acuerdo con el actual sistema de comisiones establecido por la empresa, consideran que las comisiones son muy bajas con relación a lo que ofrecen otras empresas.

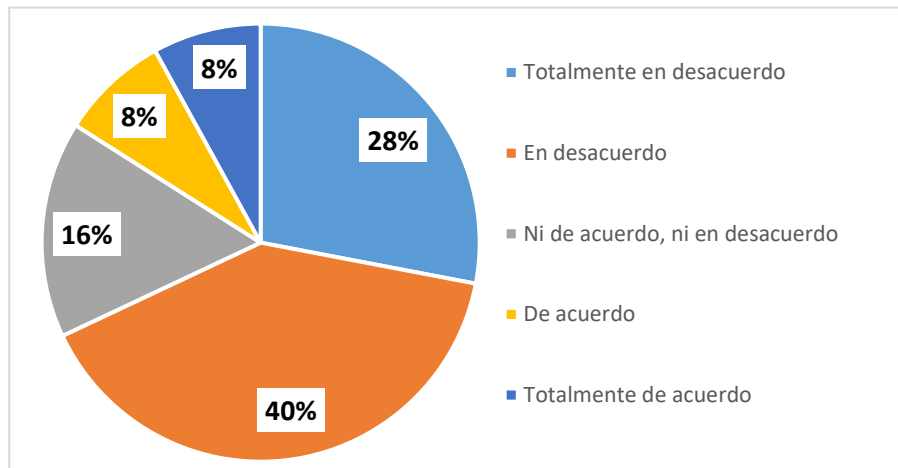
En consecuencia, este sería un factor de rotación de personal, que motivaría la renuncia del personal. Los colaboradores no están de acuerdo con el sistema de comisiones, por ende, se debería hacer un reajuste como se menciona en la teoría, se puede optar por un reajuste por adecuación o por mérito, esto tendría que ser evaluado por la empresa.

Tabla 26. Mercado laboral - Demanda

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	28.0	8.0	8.0
En desacuerdo	10	40.0	8.0	16.0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	16.0	20.0	36.0
De acuerdo	2	8.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	2	8.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 26. Mercado laboral - Demanda



Fuente: Elaboración Propia

La figura 24 indica, el 68% considera que la demanda de trabajo es desfavorable, ya que hay más jóvenes mercado laboral y esto provoca más competencia. Asimismo, se percibe que el 42% manifiesta que si es favorable y buscaría oportunidades en otras empresas antes de renunciar. Por lo tanto, este sería un factor de rotación del personal de cobranzas.

En conclusión, hay mucha competencia en el mercado laboral, cada vez más jóvenes busca salir adelante y sobre todo buscan aprender. Esta situación es favorable para los jóvenes, pero al desarrollarse profesionalmente buscan mejores beneficios económicos y laborales en un mercado laboral muy competitivo, porque las personas cada vez se preparan más.

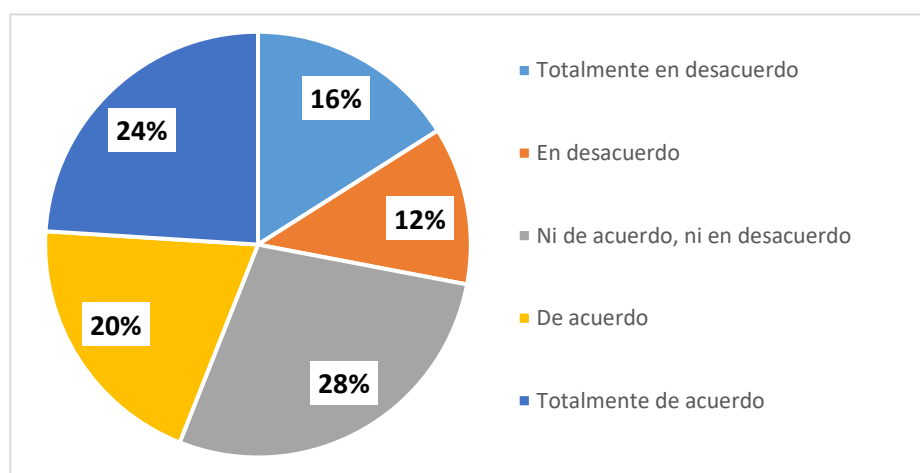
10. Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo

Tabla 27. Aportes positivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	16.0	8.0
	En desacuerdo	3	12.0	16.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	28.0	20.0
	De acuerdo	5	20.0	36.0
	Totalmente de acuerdo	6	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 27. Aportes positivos



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de las encuestas (Ver Figura 25), muestran que el 48% de los encuestados consideran que la empresa apor en su desarrollo profesional, el 28% considera que la empresa ayuda a desarrollarse pero que aún tienen que seguir aprendiendo. Sin embargo, el 28% restante manifiesta que la empresa no apor en su desarrollo profesional. Por lo tanto, este aspecto resulta intrascendente como factor de rotación.

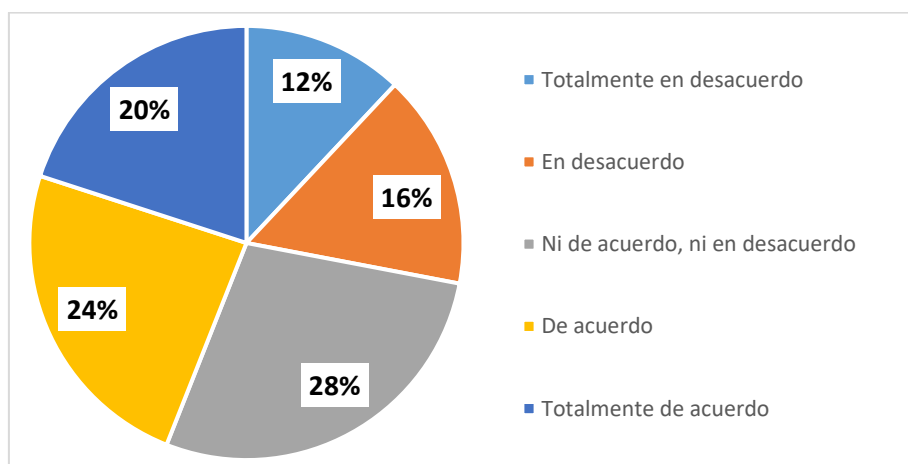
El coordinador, tiene como función conducir al personal para el logro de resultados. Adicionalmente tiene que apor al desarrollo profesional de cada colaborador para generar una gestión adecuada y buenos resultados.

Tabla 28. Oportunidades de trabajo en el mercado laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	8.0	8.0
En desacuerdo	4	16.0	8.0	16.0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	28.0	20.0	36.0
De acuerdo	6	24.0	36.0	72.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 28. Oportunidades de trabajo en el mercado laboral



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 26, el 44% de los encuestados dejaría la empresa si hubiera alguna oportunidad de trabajo en otra organización, en tanto el 28% analizaría la oferta laboral para tomar una decisión. Mientras el 28% no dejaría la empresa, porque dentro hay mejores oportunidades.

En conclusión, el 56% no dejaría la empresa, ellos pensarían antes de renunciar porque la empresa ofrece oportunidades de desarrollo, en consecuencia, este no sería un factor de rotación de personal. Para Wayne, el mercado laboral siempre está cambiando, y estas variaciones ocasionan de manera inevitable cambios en la fuerza de trabajo de una organización.

ANEXO 3: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR
<p>“Programa para reducir la Rotación del Personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019”</p>	<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo reducir los efectos de los factores internos de la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019?</p> <p>PROBLEMA ESPECIFICO ¿Cómo reducir los efectos de los factores internos de la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019?</p> <p>¿Cómo reducir los efectos de los factores externos de la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Diseñar un programa para reducir la rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO Diseñar un programa para reducir los efectos de los factores internos de rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019.</p> <p>Diseñar un programa para reducir los efectos de los factores externos de rotación del personal en el área de Cobranzas de la Empresa Agrícola las Llamozas S.A. Lima - 2019.</p>	<p>Rotación de Personal</p> <p>Según Chiavenato (2011), es: “El flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones”.</p>	<p>EXTERNAS</p> <p>Se refiere a la entrada y salida de personal, esto puede ser por: muerte, jubilación, incapacidad permanente, renuncias, despidos, entre otras.</p> <p>INTERNAS</p> <p>Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa.</p>	<p>La oferta y demanda del mercado de recursos humanos</p> <p>Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo</p> <p>Política salarial.</p> <p>Beneficios sociales.</p> <p>Las oportunidades de crecimiento.</p> <p>La cultura organizacional.</p> <p>Las condiciones ambientales (físicas y psicológicas).</p> <p>La capacitación.</p>