

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración, Marketing y  
Negocios Internacionales

Tesis

**Factores que influyen en la rotación del  
personal caso empresa "Avecitas"**

Rocío Lizzia Aliaga Huali

Para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración

Huancayo, 2019

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

**Asesor:**

Mag. Miguel Fernando Inga Ávila

### **Dedicatoria**

A mis pedagogos entre ellos Dios, mis padres y compañeros, por haberme inculcado por el camino del conocimiento con confianza, y mi mayor fortaleza e impulso mis hijos Emanuel y Guadalupe.

Rocío Aliaga Huali

## **Agradecimiento**

Después del desarrollo de la presente tesis solo queda agradecer a todos los protagonistas que me brindaron su apoyo en diferentes momentos. Primero, dar gracias a Dios, por estar en cada momento, por fortalecer e iluminar cada paso que doy.

Agradecer a mis padres, porque sé que procuran mi bienestar continuamente, porque sin el esfuerzo realizado por ellos, la culminación de mis estudios no hubiese sido posible.

De igual manera agradecer a la Universidad Continental, por ser una institución de mejora constante y búsqueda de profesionales capaces de desarrollarse profesionalmente.

A mis maestros de la universidad que me apoyaron e instruyeron en las áreas asignadas, buscando la mejora constante de cada uno de mis compañeros y la mía.

Agradecer de manera especial a mi asesor por aceptar apoyarme en la realización de esta tesis. Su apoyo, confianza y capacidad para guiarme en el desarrollo de la tesis ha sido un aporte invaluable, así también en mi formación como profesional, muchas gracias, profesor Miguel Inga.

Agradecer también al Sr. Oscar Quiñones Huairé dueño de la empresa AVECITAS, empresa con el que pudo ser posible el desarrollo de este trabajo y a los colaboradores, gracias a la información ofrecida por estas personas, por la paciencia y tiempo brindado para poder desarrollar el trabajo de investigación.

Finalmente, quiero agradecer a los colaboradores de la empresa AVECITAS, que en determinado momento aceptaron apoyar y aportar, para el desarrollo del presente trabajo.

## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos .....	ii
Lista de Tablas .....	v
Lista de Figuras.....	vi
Resumen.....	vii
<i>Abstract</i> .....	viii
Introducción .....	ix
<b>Capítulo I: Planteamiento del estudio.....</b>	<b>1</b>
1.1. Delimitación de la investigación.....	1
1.1.1. Delimitación espacial.....	1
1.1.2. Delimitación temporal .....	1
1.1.3. Delimitación conceptual .....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Competencia de la empresa AVECITAS .....	7
1.3. Formulación del problema .....	12
1.4. Objetivo de la investigación.....	13
1.4.1. Objetivo general.....	13
1.4.2. Objetivos específicos .....	13
1.5. Justificación de la investigación .....	13
1.5.1. Justificación teórica .....	13
1.5.2. Justificación práctica.....	14
1.5.3. Justificación metodológica.....	14
<b>Capítulo II: Marco teórico .....</b>	<b>16</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	16
2.1.1. Investigaciones nacionales.....	16

2.1.3. Investigaciones en el extranjero.....	18
2.2. Bases teóricas.....	20
2.2.1. Rotación de personal.....	20
2.2.2. Política salarial.....	24
2.2.3. Política de selección del recurso humano .....	25
2.2.4. Desarrollo profesional.....	26
2.2.5. Capacitación y desarrollo.....	27
2.3. Definición de términos básicos .....	29
<b>Capítulo III: Hipótesis y variables .....</b>	<b>32</b>
3.1. Hipótesis .....	32
3.2. Operacionalización de variables .....	33
<b>Capítulo IV: Metodología de la investigación .....</b>	<b>34</b>
4.1. Enfoque de la investigación.....	34
4.2. Tipo de investigación.....	34
4.3. Alcance de la investigación .....	34
4.4. Método de la investigación .....	35
4.5. Diseño de la investigación .....	35
4.6. Población y muestra.....	35
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	36
4.8. Método de análisis de datos .....	36
<b>Capítulo V: Resultados.....</b>	<b>37</b>
5.1. Generalidades de la empresa.....	37
5.1.1. Reseña histórica .....	37
5.1.2. Empresa Vecitas.....	38
5.1.3. Datos generales de la empresa .....	39

5.1.4. Visión de la empresa AVECITAS .....	39
5.1.5. Misión de la empresa AVECITAS .....	39
5.1.6. Tecnología en la empresa AVECITAS.....	40
5.2. Presentación de resultados .....	40
5.3. Determinación de factores claves y críticos.....	53
5.3.1. Factores Claves .....	53
5.3.2. Factores críticos .....	54
5.4. Contratación de resultados .....	58
5.5. Discusión de resultados.....	60
Conclusiones .....	65
Recomendaciones .....	67
Referencias.....	69
Apéndice A .....	71
Apéndice B.....	73
Apéndice C.....	76

**Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Índice de Rotación de Personal – Primer Trimestre 2016</i> .....	4
Tabla 2 <i>Índice de Rotación de Personal – Segundo Trimestre 2016</i> .....	4
Tabla 3 <i>Índice de Rotación de Personal – Tercer Trimestre 2016</i> .....	5
Tabla 4 <i>Índice de Rotación de Personal – Cuarto Trimestre 2016</i> .....	5
Tabla 5 <i>Diferencias entre Capacitación y Desarrollo</i> .....	27
Tabla 6 <i>Beneficios de la Capacitación</i> .....	28
Tabla 7 <i>Operacionalización de Variable</i> .....	33
Tabla 8 <i>Población de trabajadores</i> .....	35

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Índice de Rotación de los colaboradores de la Empresa AVECITAS correspondiente al periodo 2016. ....	6
<i>Figura 2:</i> Interacción entre Mercado Laboral y Mercado de Recursos Humanos .....	21
<i>Figura 3.</i> Rotación de personal.....	21
<i>Figura 4.</i> Enfoque directo e indirecto de reclutamiento externo .....	25
<i>Figura 5.</i> Proporción de colaboradores según sexo.....	41
<i>Figura 6.</i> Clasificación de los colaboradores según su edad .....	42
<i>Figura 7.</i> Tiempo de Servicio de los colaboradores Expresada en años .....	43
<i>Figura 8.</i> Contraste entre sexo, edad y tiempo de servicio de los colaboradores de la empresa AVECITAS.....	43
<i>Figura 9.</i> Grado de percepción de las condiciones físicas del ambiente de trabajo .....	44
<i>Figura 10.</i> Materiales para el desarrollo de sus actividades laborales .....	45
<i>Figura 11.</i> Supervisión ejercida sobre el personal.....	46
<i>Figura 12.</i> Grado de oportunidad de progreso profesional y personal ofrecido por la empresa AVECITAS.....	47
<i>Figura 13.</i> Grado de percepción de la política remunerativa en la empresa AVECITAS .....	47
<i>Figura 14.</i> Apreciación de la capacitación y entrenamiento en la empresa AVECITAS .....	49
<i>Figura 15.</i> Incidencia de conflictos entre los colaboradores de la empresa AVECITAS .....	50
<i>Figura 16.</i> Percepción del proceso de selección del recurso humano en la empresa AVECITAS.....	50
<i>Figura 17.</i> Valoración de incentivos en la empresa AVECITAS .....	51
<i>Figura 18.</i> Grado de trabajo en equipo en la empresa AVECITAS .....	52

## Resumen

El presente trabajo muestra la investigación realizada en la empresa AVECITAS, donde se analizó y describió la Rotación del Personal. El problema que viene enfrentando la empresa es el alto nivel de rotación de personal, incluso se detectó y comprobó que los índices mensuales han llegado hasta 61.54% y el índice anual tomando como referencia el periodo 2016 es de 33.36%, los niveles de rotación son fluctuantes, causado por fenómenos internos y externos, por ello se tiene como problema general: ¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal de la empresa AVECITAS? El objetivo fue determinar los factores que influyen en la rotación de personal en la empresa AVECITAS a partir del cuestionario para el personal, desarrollado en función a fenómenos internos, causantes de la rotación del personal, la cual viene a ser el efecto de estos factores, según el libro de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato – Parte III: Subsistema de Recursos Humanos. La investigación es de tipo descriptivo, cuyo diseño es no-experimental. La unidad de estudio conformada por 13 colaboradores de la empresa AVECITAS, a quienes se administró el cuestionario, conformado por 10 ítems que incluyen un factor influyente en la rotación del personal. Finalmente, el resultado principal de la investigación fue que, de 10 factores, 2 influyen de forma adecuada, considerados factores claves y 8 influyen negativamente, considerados factores críticos; siendo 4 de estos considerados sujetos de estudio para mejorar el índice de rotación de personal en la empresa AVECITAS.

**Términos Clave:** Rotación de Personal, baja remuneración, *turnover* y selección incorrecta.

### ***Abstract***

The present work shows the research carried out in the AVECITAS Company, where the Staff Rotation was analyzed and described. The problem that has been facing the company is the high level of staff *turnover*, even detected and found that the monthly rates have reached up to 61.54% and the annual index taking as reference the period 2016 is 33.36%, the *turnover* levels are fluctuating, caused by internal and external phenomena, for that reason we have as a general problem: What are the factors that influence the *turnover* of the company AVECITAS?. The objective was to determine the factors that influence personnel *turnover* in the company AVECITAS based on the questionnaire for the personnel, developed according to internal phenomena, causing staff *turnover*, which is the effect of these factors, according to the book of Human Resources Administration of Idalberto Chiavenato - Part III: Subsystem of Human Resources. The research is of a descriptive type, whose design was pre-experimental in a single case. The study unit consists of 13 employees of the company AVECITAS, to whom the questionnaire was administered, consisting of 10 items that include an influential factor in staff *turnover*. Finally, the main result of the research was that, of 10 factors, 2 influence adequately, considered key factors and 8 influence negatively, considered critical factors; 4 of these being considered study subjects to improve the *turnover* rate of the AVECITAS company.

***Key Words:*** Staff *turnover*, low compensation, *turnover* and incorrect selection.

## Introducción

El personal es el activo más valioso que tiene una empresa, por ello se tiene que dar la debida importancia y conocer como reforzar su conocimiento, el hecho de conocer cuan motivados se encuentran se va a ver reflejado en el nivel de rotación del personal y en el grado de fidelidad que los colaboradores muestran con los resultados de la empresa.

Si las empresas no tienen un adecuado manejo del talento humano, puede verse afectado por diversos problemas, uno de estos elementos con mayor importancia es la rotación externa de personal. Se puede decir que detrás de una elevada rotación externa de personal se encubre la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado en la mayoría de los casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos o el grado de informalidad de la empresa.

A raíz de lo descrito nace la presente investigación, en busca de encontrar mecanismos que ayuden a contrarrestar el incremento del índice de rotación de personal que viene afectando a la empresa Avecitas en estos últimos años, empresa dedicada a la comercialización de aves vivas y beneficiadas en la ciudad de Huancayo. Con fines didácticos y metodológicos se ha visto por conveniente dividir la presente investigación en 5 Capítulos.

En el Capítulo I, se presenta las Planteamiento del estudio el mismo que contiene, delimitaciones de la investigación, planteamiento del problema, formulación del problema, formulación del problema, este último como expresión interrogativa concreta del hecho problemático ¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal de la empresa Avecitas?, el Objetivo de la investigación es determinar los factores que influyen en la rotación de personal, puntos que están relacionados directamente con el Objetivo y Problema principal de la investigación. Considerando en la Justificación teórica, práctica y metodológica de la investigación su importancia en el valor que las empresas deben

considerar en su activo más valioso que es su personal tanto en el campo de estudio como en la práctica siendo base de estudio de empresas o estudios similares o relacionados al tema de rotación externa de personal.

Luego en el Capítulo II, titulado marco teórico se destaca los antecedentes de la investigación, que son pesquisas preliminares que sirvieron como referencia para la investigación, también trata de las bases teóricas, detallando los elementos y aspectos que comprenden el fundamento teórico de la investigación y por último la definición de términos básicos donde se detallan definiciones de términos relacionados al tema de rotación de personal en ambos puntos se ha considerado como base la teoría de Idalberto Chiavenato.

En forma correlativa y prevista, en el Capítulo III, cuyo título es: Hipótesis y variables; la Hipótesis planteada es los factores con mayor incidencia en la rotación de personal son; la baja remuneración, carencia de políticas, carencia de programas de capacitación y entrenamiento y la falta de oportunidad de desarrollo profesional y personal, a su vez trata de la identificación de variable y su operacionalización.

El Capítulo IV denominado: Análisis Situacional de la Empresa AVECITAS, el cual detalla el diagnóstico situacional de la empresa para posteriormente determinar los factores claves y críticos que tiene la organización. Metodología de la investigación se detalla el enfoque, tipo, alcance, diseño y método de la investigación así mismo se tiene Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de la recolección de datos.

El Capítulo V, denominado resultados, trata de las generalidades de la empresa, la presentación de los resultados; en función a la encuesta aplicada al personal de la empresa, también se ve el tema de la determinación de los factores claves y críticos, contrastación de resultados, discusión de resultados. Finalmente se presenta las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y anexos de la presente investigación.

## **Capítulo I: Planteamiento del estudio**

En el presente capítulo se establece las delimitaciones; planteamiento, formulación del problema; objetivo de la investigación y justificación que ayudan a la gestión y desarrollo de la investigación.

### **1.1. Delimitación de la investigación**

#### **1.1.1. Delimitación espacial**

Esta investigación se desarrolló en la empresa AVECITAS, en el área de producción, en el departamento de Junín, provincia y distrito de Chupaca.

#### **1.1.2. Delimitación temporal**

Los datos que han sido considerados para el desarrollo de la propuesta investigativa serán enmarcados dentro del periodo 2015 – 2016, considerando únicamente la temática de la rotación de personal en la empresa AVECITAS.

#### **1.1.3. Delimitación conceptual**

La investigación planteada comprende una variable que es la rotación de personal en la empresa AVECITAS.

### **1.2. Planteamiento del problema**

La gestión del recurso humano es un tema que ha ido evolucionando y tomando mayor importancia día a día, pues el recurso humano es el activo que genera valor con el uso, debido a la adquisición de conocimiento que adquiere con el tiempo, dentro de este podemos encontrar la rotación de personal, que es un componente de alta importancia en las empresas, pues más que una causa es un efecto de ciertos factores externos o internos, haciendo que condicionen o determinen la actitud y comportamiento del personal, la posición con respecto a la empresa se verá reflejada en cierto grado a los beneficios que obtenga del puesto o empresa actual contrastándolo con los beneficios del nuevo puesto o nueva empresa a la que desea rotar.

La rotación externa de personal es un efecto, consecuencia de algunos factores internos y externos, que intervienen sobre la actitud y comportamiento del personal. Por lo tanto se determina que la rotación es una variable dependiente. Incurrir en costos de rotación de personal es alto para cualquier empresario, es difícil prever en la elaboración de un plan de negocios, son muchas las causas externas por las que un empleado se ve influenciado a abandonar su empleo, sin embargo son las causas internas las que un empleador debe conocer para evitar la rotación del personal. Estas, son una fuente continua de insatisfacción donde los trabajadores ven reducidas sus posibilidades mejora.

Esta situación no es ajena a la realidad, son muchas empresas que se ven enfrentadas a estos escenarios, es por lo que la gestión del personal se ha convertido en una pieza fundamental para alcanzar la victoria y la estabilidad de la organización en el mercado. La empresa AVECITAS, dedicada al beneficio y comercialización de la carne de pollo, gallina y pavo, con más de 20 años de operación en el mercado Huancaíno, viene afrontando altos niveles de rotación de personal, en esta empresa los colaboradores al poco tiempo de su ingreso, optan por retirarse de su puesto de trabajo. En la entrevista efectuada al asistente administrativo de la empresa AVECITAS menciona que los problemas que viene afectando a la empresa son los siguientes:

- Gestión de procesos; esta dificultad que presenta la empresa AVECITAS es debido que los procesos son más pesados y monótonos, puesto que para sacar el producto en perfecto estado sin afectar sus características como color, sabor, olor e íntegro (pellejo y carne) tiene que pasar por distintos procesos como son: colgado, sacrificio, desangrado, escaldado, pelado, eviscerado, lavado o preenfriamiento, clasificación y almacenamiento.
- Rotación de personal en el área de producción; Este problema es el que más perjudica a la empresa AVECITAS, la mencionada organización depende mucho de

esta área para su producción, pues de ello depende la atención de los pedidos sin dejar de desatender a los clientes. Por ello si no existe suficiente personal en el área de producción la empresa se inmoviliza, es decir no avanzaría, perjudicando a la empresa económicamente y a su imagen también por no cumplir con la atención. También cabe mencionar que la inestabilidad laboral es un aspecto que genera consecuencias negativas ya que resulta costoso y a la vez engorroso cubrir un puesto vacante, cabe mencionar que en la entrevista realizada se manifiesta que son los propios trabajadores quienes deciden terminar el vínculo laboral con la empresa y renuncian a su trabajo, por diversos motivos internos y externos. La empresa Vecitas no cuenta con un sistema de personal, donde se incluya la descripción de los diferentes procesos de selección, inducción, evaluación, entrenamiento, capacitación e incentivos al personal, enmarcado en una política de personal claramente definida.

A continuación se muestra un análisis de datos obtenidos de la base de registro de ingreso<sup>1</sup>, permanencia y salida del personal que maneja la empresa Vecitas en forma manual por el asistente administrativo, los datos han sido digitalizados y manejados de forma que nos ayude a realizar un análisis comparativo de forma trimestral, se ha optado un análisis trimestral por el mismo hecho que la empresa Vecitas es pequeña y la permanencia de los colaboradores es por un periodo corto. La información de los datos se muestra a continuación en tablas y figura, para un mejor entendimiento. Se han considerado datos del periodo 2016 para una mayor amplitud y profundidad del estudio en cuestión, a su vez por fines didácticos y pedagógicos. Se ha considerado el índice de rotación (iR), de forma mensual y trimestral para un mejor diagnóstico de la empresa y del problema a tratar en la presente investigación.

---

<sup>1</sup> Ver apéndice B, información procesada del registro de personal.

Tabla 1

*Índice de Rotación de Personal – Primer Trimestre 2016*

Item	Enero		Febrero		Marzo	
	N°	iR	N°	iR	N°	iR
Personal actual	10	107.69	11	58.824	10	35.294
Admisiones	8		4		4	
Desvinculaciones	7		5		3	
Personal fin de periodo	3		6		7	

Nota: La tabla muestra los iR por mes del primer trimestre del periodo 2016, el iR del mes de enero es mayor, el cual muestra que durante este mes hubo un 107.69% de rotación en relación con el mes de diciembre del año 2016, la tendencia en este trimestre es buena puesto que desciende en 35.29% siendo este iR el más bajo del primer trimestre. Fuente: cuaderno de registro de personal de la empresa AVECITAS.

Tabla 2

*Índice de Rotación de Personal – Segundo Trimestre 2016*

Item	Abril		Mayo		Junio	
	N°	iR	N°	iR	N°	iR
Personal actual	11	75	9	25	9	11.76
Admisiones	4		2		1	
Desvinculaciones	6		2		1	
Personal fin de periodo	5		7		8	

Nota: Como se observa en la Tabla 2, hay una considerable disminución del iR cerrando con 90% en comparación del primer trimestre; lo cual es favorable para la empresa AVECITAS, llegando al mes de junio al 11.76% de iR. Fuente: cuaderno de registro de personal de la empresa AVECITAS.

La investigación se ha considerado como periodo de estudio 2016, para trabajar comparativamente se ha considerado evaluar el iR por trimestre dentro del periodo, se ha considerado los factores más influyentes dentro de la empresa AVECITAS y que también inciden en la competencia, de acuerdo con la estacionalidad del producto que se ofrece.

Tabla 3

*Índice de Rotación de Personal – Tercer Trimestre 2016*

Item	Julio		Agosto		Setiembre	
	N°	iR	N°	iR	N°	ind
Personal actual	9	.00	10	22.22	11	31.58
Admisiones	1		3		3	
Desvinculaciones	0		2		3	
Personal fin de periodo	9		8		8	

Nota: En comparación a los dos trimestres anteriores, se puede observar en la Tabla 3 que en julio se obtiene un 0% de iR, también se aprecia que las desvinculaciones se mantienen en cero, haciendo esto la obtención de un iR apropiado, por otro lado el iR se incrementa al 31.58% en el mes de setiembre, a la vez se incrementa en un 21% las desvinculaciones. Fuente: cuaderno de registro de personal de la empresa AVECITAS.

En diálogo con la asistente de administración manifestó que este ciclo se mantiene año a año, debido a que en julio hay una mayor demanda laboral y del producto por fiestas patrias, Santiago y como se va poder observar más adelante en el cuarto trimestre para el mes de diciembre, en temporadas de fiestas por la demanda del producto, hay mayor oferta laboral, mayor oferta del producto, en la empresa llegan a aumentar la carga laboral o personal, dependiendo de los pedidos que tengan que cubrir en el mercado.

Tabla 4

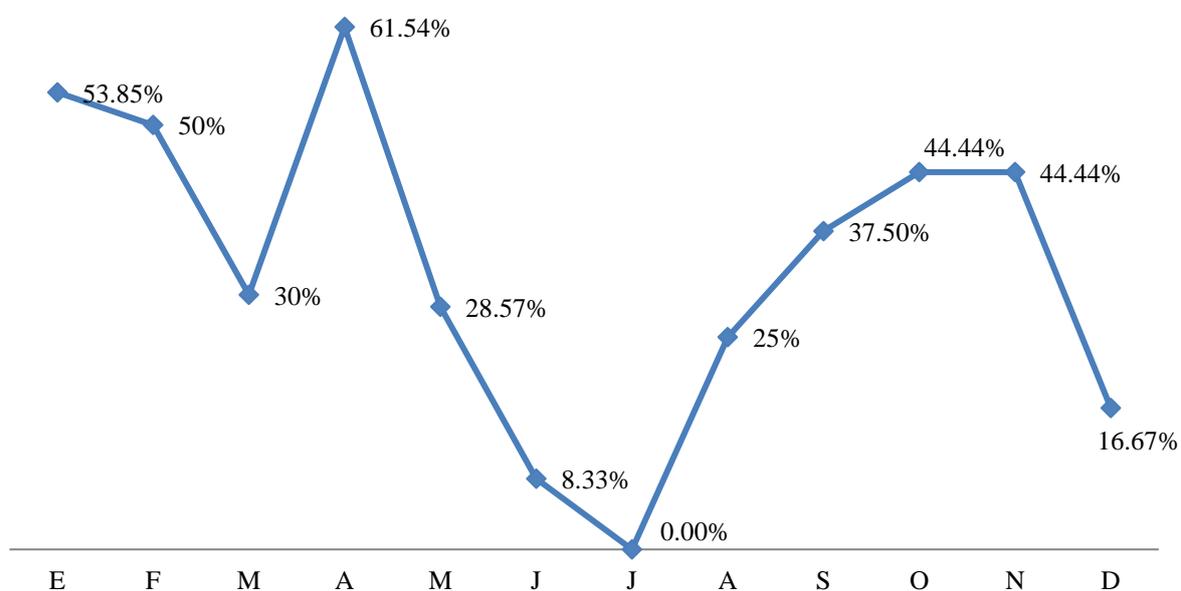
*Índice de Rotación de Personal – Cuarto Trimestre 2016*

Item	Octubre		Noviembre		Diciembre	
	N°	iR	N°	iR	N°	iR
Personal actual	11	44.44	11	44.44	9	11.76
Admisiones	4		2		0	
Desvinculaciones	4		4		1	
Personal fin de periodo	7		7		8	

Nota: Como se aprecia, el índice de rotación de octubre y noviembre se mantiene en 44.44% llegando a disminuir en el mes de diciembre en un 11.76% dentro de este trimestre. Fuente: cuaderno de registro de personal de la empresa AVECITAS.

Esta tendencia se mantiene en este sector, el cual en meses de celebraciones como fiestas patrias en el mes de julio hubo una tendencia de disminución en el iR, en este trimestre también se considera que como diciembre es mes de celebración de fiestas por navidad y año nuevo; la tendencia de la venta de los productos que ofrece la empresa Vecitas y del sector es mayor en los diversos productos, puedan ofrecer.

En la Figura 1, se puede conjeturar de modo integral que el ciclo del iR por el que la empresa Vecitas ha estado atravesando durante el periodo 2016, en el cual el pico más alto es de 61.54% correspondiente al mes de abril y obteniendo 0% en el mes de julio.



*Figura 1.* Índice de Rotación de los colaboradores de la Empresa Vecitas correspondiente al periodo 2016.

Fuente: Cuaderno de registro de personal de la empresa Vecitas

Después del análisis general del iR de cada mes del periodo 2016, se puede concluir que el iR anual en la empresa Vecitas es de 39%, aparentemente es un índice relativamente bajo pero que por el mismo hecho de ser una empresa pequeña esto conduce a incremento de costos en cuanto a la capacitación de personal y disminución en la calidad del producto por la constante desvinculación de los trabajadores.

### **1.2.1. Competencia de la empresa Vecitas**

A continuación se hablará estrictamente de tres empresas consideradas de forma sectorizada dentro de la región Junín (avícola La Chacra, La Granja y La Familia), las cuales son principales competencias dentro del sector avícola, para la empresa Vecitas. No se considera a la empresa San Fernando debido que vende productos congelados y no sería competencia directa de la empresa Vecitas.

#### ***1.2.1.1. Empresa avícola La Chacra***

Esta empresa se dedica al beneficio y la venta de carne de pollo a granel, pollo parrillero y pavo, cuenta con diversos puntos de venta directa en la ciudad de Huancayo, llegando a otros distritos entre ellos a Chupaca a través de la venta al por mayor y al menudeo. Viene a ser una de los competidores más grandes y directo en el sector avícola en la ciudad de Huancayo. A continuación se presenta datos correspondientes al personal, tema principal a desarrollarse en la presente investigación.

- El horario de trabajo, se distribuye de la siguiente forma: hora ingreso 6.00 p.m. y hora de salida 6.00 a.m. para los colaboradores que trabajan en producción.
- Remuneración, es de forma semanal, y el monto es según la antigüedad del colaborador. El pago diario es de S/. 46.00 nuevos soles a los más antiguos (pasan de 12 meses en la empresa)
- La forma de trabajo, es que durante la semana tienen un día libre, por política de la empresa, excepto sábado y/o domingo, días festivos (se incrementa la venta), este es designado bajo un rol realizado con sugerencia de los colaboradores por el asistente administrativo.
- La supervisión, cada área cuenta con un supervisor, quien es el colaborador con mayor tiempo en la empresa, quien tiene por actividades solo supervisar el trabajo de los colaboradores; debido al conocimiento que tiene en el área.

- Los Beneficios sociales, los colaboradores no cuentan con beneficios sociales, por el mismo hecho que el tipo de contrato que adopta la empresa es informal. El pago es directo en algunos casos con recibos por honorarios.
- Las Capacitaciones, ninguno de los colaboradores cuenta con capacitaciones, solo reciben entrenamientos en cada una de las diversas áreas. Lo cual muchas veces son confundidas por capacitaciones.
- Las convocatorias del personal, estas se realizan de diversas formas como pueden ser; por recomendación de los mismos colaboradores o terceros, bases de datos de colaboradores anteriores, invitación directa y/o colocando avisos en el frontis de la empresa o puntos de venta.<sup>2</sup>

#### ***1.2.1.2. Empresa avícola La Granja***

Empresa dedicada a la comercialización de la carne de pollo (Vivo y Beneficiado), cuenta con diferentes puntos de venta en la provincia de Huancayo, su centro de beneficio se encuentra ubicada en la Av. San Carlos y los puntos de venta al detalle se encuentran ubicados estratégicamente en los distintos mercados de abasto de la provincia de Huancayo, Chupaca y otras provincias. La empresa está administrada por el Sr. Víctor de la Cruz quien es el dueño. Seguidamente, se presentan los datos relacionados al presente trabajo de investigación.

- El horario de trabajo, es 12 horas diarias aproximadamente, es decir el horario de ingreso es 7.00 p.m. y el horario de salida varia de 6.00 a.m. – 8.00 a.m., dependiendo del acabado de las tareas. Todos los días el horario de ingreso del personal es supervisado personalmente por el dueño de la empresa.
- La supervisión, el trabajo de los colaboradores es controlado por un jefe de personal (personal de confianza que tiene mayor tiempo trabajando).

---

<sup>2</sup> La entrevista se realizó a una ex colaboradora de La Chacra que se desempeñaba como pelador.

- Las remuneraciones, estas varían de acuerdo al sexo y la zona, es decir los del género masculino en general perciben S/40.00 – S/45.00 soles y los del sexo femenino perciben S/35.00 – S/40.00 soles si viven en zonas como Chupaca, Jauja y Concepción, pero las personas que residen en el distrito de Huancayo, El Tambo y Chilca perciben S/35.00 nuevos soles por día; ninguno de los colaboradores de esta empresa se encuentran en planilla.
- El pago, este es realizado cada sábado y en su conjunto a todos los colaboradores, los días de garantía que debe tener cada uno de los colaboradores es 3 (días laborados). Por otro lado cabe mencionar que las remuneraciones percibidas por los colaboradores de esta empresa son proporcionales al trabajo que realizan (esta empresa beneficia aproximadamente 5000 - 6000 pollos al día).
- En cuanto a los beneficios sociales, por la forma de contrato estos no perciben ningún tipo de beneficio laboral. Puesto que los colaboradores no tienen un contrato formal excepto lo acordado de forma verbal.
- Los implementos, que son utilizados por los colaboradores como botas y mandiles son costeados por cada uno de ellos, este gasto no es asumido por la empresa.
- La forma de trabajo, cada trabajador tiene asignado un día a la semana para descansar, días que son respetados por cada uno de ellos.
- Reclutamiento del personal, es por invitación directa del dueño o invitación de los mismos colaboradores de la empresa a amigos que laboran en otras avícolas, es decir se recomiendan entre ellos mismos.
- Periodo de prueba, capacitación, la gran mayoría de los colaboradores de esta empresa no necesitan periodos de práctica o pruebas porque son personas que tiene experiencia en el trabajo de beneficio animal, debido a que emigraron de

otras avícolas y no es necesario los periodos de prueba, el sueldo es fijo variable y asignado desde el primer día de trabajo.

- Riñas y peleas, ocasionalmente se presentan peleas entre los colaboradores originados por rumores o chismes entre compañeros de trabajo con frecuencia, estos altercados son leves y son solucionados por ellos mismos y a veces con la ayuda del jefe de personal.<sup>3</sup>

### ***1.2.1.3. Empresa avícola La Familia***

Esta empresa se dedica a la comercialización de pollos beneficiados, al igual que las otras dos empresas descritas anteriormente cuenta con puntos de venta al detalle en los distintos mercados de abasto de la provincia de Huancayo, empresa familiar con más de 15 años de operación, la administración está a cargo de los hermanos Fernández Montoya. A continuación se describirá los puntos tratados en la presente investigación.

- El horario de trabajo, este es de 12 horas diarias, es decir el horario de ingreso es 9.00 p.m. y el horario de salida 9.00 a.m.
- La supervisión, los trabajadores controladas por un jefe de personal, la características más resaltante en este punto es que quien ocupa este cargo debe ser una persona con años de experiencia en este tipo de trabajo.
- La remuneración, el sueldo que percibe el supervisor varía en comparación a los demás colaboradores, adicionalmente de su sueldo fijo que es S/. 40.00 nuevos soles, percibe S/. 2.00 nuevos soles más por día laborado, el resto de los colaboradores de esta empresa perciben S/. 35.00 nuevos soles sin distinción de sexo. El pago es semanal y ninguno de ellos se encuentra en planilla. Actualmente este empresa tiene 15 colaboradores en el Área de Producción y beneficia aproximadamente de 3200 – 3500 pollos por día.

---

<sup>3</sup> Entrevistada: Sra. Marta Aroni (ex trabajadora de Avecitas)

- Los beneficios sociales, esta empresa al igual que las demás empresas tampoco paga beneficios sociales a sus colaboradores.
- Los incentivos, los colaboradores de esta empresa, a diferencia de las empresas descritas anteriormente, reciben bonos en dinero en efectivo para el consumo de cena o desayuno.
- Los implementos, tales como botas, mandiles y guantes, que deben utilizarse en el cumplimiento de sus funciones son asumidos por cada uno de los ellos.
- El reclutamiento de personal, la convocatoria para los puestos de trabajo es realizada por recomendaciones de amigos, avisos pegados en los centros de venta y ocasionalmente por invitación directa de los propietarios a trabajadores de las otras avícolas. No existe periodos de prueba para los nuevos colaboradores pero si se les exige que en un periodo de una semana deban realizar bien sus trabajos asignados, de producirse errores son sancionados con descuentos desde S/. 5.00 a S/. 20.00 nuevos soles dependiendo de la gravedad de los errores.
- El conflicto laboral, de existir peleas entre compañeros estos son solucionados por ellos mismos, de no suceder esto, es suspendido uno de los colaboradores por decisión del jefe de personal y los dueños de la empresa<sup>4</sup>

En conclusión, después de analizar a la competencia y de haber recogido información de entrevistas directas con personal de cada empresa, se puede decir que así como la remuneración de los colaboradores de la competencia es mayor, la producción diaria también es mayor, se puede decir que son directamente proporcionales, estas empresas tienen mayor capacidad de producción y de esta forma aumenta la carga laboral.

El adicional que perciben los colaboradores de la competencia en comparación a la empresa AVECITAS, varía entre S/. 5.00 hasta S/. 10.00 soles adicionales, en esta diferencia se

---

<sup>4</sup> Entrevistado: Sr Miguel Martínez Socualaya Jefe de Personal (ex colaborador de AVECITAS)

considera sexo y zona como en la avícola la Granja, en la avícola la Familia los supervisores ganan entre S/ 2.00 a S/ 3.00 soles adicionales, aparte de su remuneración diaria como parte de la responsabilidad adicional como es la de supervisar y controlar, algo aún más resaltante en esta empresa es el bono en efectivo que perciben los colaboradores para el consumo de cenas y desayunos.

Algunos puntos a diferencia de la empresa Vecitas son: la capacidad instalada de producción, tecnología, manejo de personal y forma de pago, los cuales son de mayor capacidad y por ello requieren de mayor control. En la mayoría de las empresas por no decir en todas, la supervisión del trabajo se desarrolla bajo la confianza que se deposita en uno de los colaboradores que tiene mayor tiempo de servicio o que es conocido del dueño de la empresa, es por esto que se pueden observar que hay variables que escapan al control y la confianza, poniendo en riesgo variables tales como producción, rentabilidad, rotación de personal y aumentando las pérdidas.

En una de las entrevistas realizadas se pudo obtener información que no benefician a la empresa pero en cierta forma a los colaboradores sí. Por ejemplo: que muchas veces los colaboradores llegan a consumir entre 2 a 4 pollos diarios en horario de trabajo, traspasando por la confianza y el control que las empresas implementan en sus empresas, esto no solo sucede en una de las empresas sino en todas y la empresa Vecitas no es ajena a esto, también hay evidencia por parte del propio dueño de esta situación. El manejo de la confianza en los centros de labores es una variable difícil de controlar, además de ello se puede mencionar que la implementación de incentivos que refuercen esta variable como los bonos en efectivo implementados en la avícola La Familia.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación del personal de la empresa Vecitas?

## **1.4. Objetivo de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Identificar los factores que influyen en la rotación del personal de la empresa AVECITAS.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Definir la influencia de la baja remuneración en la rotación del personal.
- Determinar la influencia de la carencia de políticas de selección en la rotación del personal
- Determinar la influencia de la oportunidad de progreso profesional y personal en la rotación de personal.
- Determinar cuál es la influencia del programa de capacitación y entrenamiento en la rotación de personal.

## **1.5. Justificación de la investigación**

### **1.5.1. Justificación teórica**

El trabajo de investigación trata de la rotación externa del personal, se va a analizar cada una de las subvariables que engloba esta variable; las cuales influyen en el comportamiento de los colaboradores de la empresa AVECITAS, empresa en la cual se hará la intervención.

Este trabajo servirá como referente y antecedente teórico para futuras investigaciones, pues ayudará a comprender que la rotación del personal es importante en la actividad económica por que puede ser la diferencia en lo que respecta a una elevada o baja productividad, así como insatisfacción laboral ya sea por motivos económicos o la mejora profesional o personal. El desconocimiento de la rotación de personal también afecta la imagen de la empresa.

### **1.5.2. Justificación práctica**

La administración de la empresa AVECITAS tiene interés por la desmotivación y rotación de su personal, por lo que se desea llevar a cabo la implementación del estudio, en este caso un análisis de la rotación del personal, ubicada en la provincia de Chupaca.

Es necesario identificar posibles deficiencias, corregirlas y mejorar los factores relacionados a la rotación del personal, los cuales determinan el comportamiento y las decisiones de los empleados. Los beneficios de la investigación es proponer información para la toma de decisión y dar solución al problema actual lo cual ayude a mejorar la situación actual.

### **1.5.3. Justificación metodológica**

Este documento de investigación servirá como base de datos o información para otros trabajos que se realicen posteriores a este y dará realce al estudio del Rotación de Personal, el cual debe ser considerado como tema de importancia dentro de las empresa que pertenezcan o no al sector, puesto que es un tema de interés para toda organización que maneje recursos humanos, para que puedan mantener a sus colaboradores quienes generan valor en la empresa, así mismo también podría ser considerado como referencia para la toma de decisiones que estén relacionadas al personal, mejora de habilidades, la importancia que tiene la rotación externa del personal debido al incremento de costos en la capacitación y las horas hombre que ello involucra.

La rotación externa de personal en las empresas en el Perú tiene índices altos, lograr la fidelización del personal en un inicio puede llegar a ser costosa pero a largo plazo los costos operacionales se reducen llegando a capitalizar nuestro personal, el desarrollo de este capítulo nos ayuda a determinar y fijar la perspectiva a seguir, la base sobre la cual se va trabajar debido que nos concentraremos en un objetivo para mejorar y ayudará con el desarrollo de otras investigaciones, se describen las variables que influyen en la rotación del

personal en la empresa Vecitas, con esta investigación se quiere disminuir los costos primarios que involucra la rotación de personal (costo de reclutamiento, documentación, registro, selección, integración y desvinculación) costos que reducen la productividad y por ende las utilidades en la empresa Vecitas; concentrando esfuerzos, dinero y tiempo en constantes contrataciones y capacitaciones de personal.

## **Capítulo II: Marco teórico**

En el presente capítulo se establece los antecedentes en general que se consideró válido para la investigación; las bases teóricas consideradas como directriz para el desarrollo de la presente investigación y también se verá la definición de términos básicos para la mejor comprensión del texto y del tema a tratar.

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Investigaciones nacionales**

En la tesis titulada Relación entre los índices de Rotación de Personal y Productividad en Magaseguros Asesores y Corredores SAC, en los periodos 2014- 2015 Trujillo realizada con el propósito de conocer la relación entre el índice de rotación de personal y el índice de productividad. Utilizaron un diseño Descriptivo – Correlacional, analizaron los registros de la empresa que tiene el área Administrativa y los registros que arroja el Sistema Premium, así como un cuestionario estructurado que se aplicó a todos los empleados de la empresa, llegando a determinar que existe una relación inversa entre el índice de productividad y el índice de rotación de personal, corroborando su hipótesis. Del mismo modo en esta investigación se determinó que la empresa afronta un gran problema con la alta rotación de personal, por lo que los tesista recomiendan a futuros investigadores desarrollar un programa de retención del talento para disminuir la rotación del personal y poder comprometer a los empleados con la empresa, conllevando a que las empresas puedan incrementar su productividad, teniendo empleados mejor capacitados e incentivados a cumplir con los objetivos y metas organizacionales (Carbonel Namay & Salinas Peláez, 2016).

Según la tesis de grado presentada por Núñez (Núñez, 2015), este trabajo se elaboró con la finalidad de proponer un modelo de gestión de recursos humanos y rotación del personal en la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Agencia Chepén 2015 a la culminación de este trabajo de investigación; la finalidad de la empresa fue poner

énfasis en los puntos más débiles donde no se está trabajando correctamente, teniendo como resultado un adecuado desempeño del personal. En este trabajo de investigación, se utilizó el diseño no experimental y se aplicó una encuesta como técnica de investigación. Dando como resultado de la aplicación de la encuesta y concluyendo, que un Modelo de Gestión de Recursos Humanos permite disminuir la rotación del personal de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo-Agencia Chepén.

Como se afirma en el artículo de El Portal del Capital Humano, (2011).

El Perú tiene el índice de rotación laboral en Latinoamérica más alto. El iR en el Perú llega a 20.7%, mientras que en Latinoamérica es de 10.9%. La rotación voluntaria, también es alta: en Latinoamérica es de 5.4%, mientras que en el Perú llega a 9.8%, de acuerdo con el estudio de Indicadores Saratoga de *Price Water House Coopers*. Como se aprecia en el Perú, es casi el doble del índice Latinoamericano, repercutiendo ello en la productividad y en la estabilidad de los empleados. La razón del alto iR se debe según este artículo, al alto despegue de la economía peruana y que los empleados ya no desean permanecer periodos largos en una misma empresa, y experimentar diversos cargos, según explica Latife Reaño, consultora sénior del área de *Human Resource Consulting* en *Price Water House Coopers*. No obstante, el mejor índice debería estar alrededor del 5.7% y si hablamos de personal con alto desempeño, el mejor índice debería ser 3.1% -tal como sucede en América Latina-, mientras que en el Perú este índice llega a 5.3%. Una de las razones que se atribuye al alto iR en el Perú es que los sueldos en el mercado laboral se encuentran atrasados desde hace mucho tiempo y ante el surgimiento de una mejor oferta salarial no dudan en aceptar, sumado a ello se atribuye las ofertas laborales de nuevas empresas y debido a ello se hace una competencia por atraer el mejor potencial humano. Para Adolfo Gonzales, director de *Tasa Worlwil* de Perú, este alto índice de rotación en el país se debe a que

“Hay un cúmulo de oportunidades de desarrollo en el país en la medida en que las empresas asumen nuevos retos y estilos de dirección. Entonces, es allí cuando los ejecutivos peruanos se van reubicando”. Inés Temple considera que las compañías deben tener como política que sus trabajadores sigan una línea de carrera. “Ello es importante para el desarrollo de una empresa, sea cual sea el rubro. También es importante que exista una buena relación con el jefe inmediato, porque entre el 73% y el 75% de las renuncias no son a la empresa, sino al jefe”, explica. También recomienda que las empresas no caigan en el facilismo de creer que el dinero lo soluciona todo. “Muchas empresas dejan ir el talento por ese detalle, cuando lo que se tiene que hacer es valorar el talento, darle nuevos retos, que sienten que crecen”, afirma. (párr. 1-3,5,8,12-13)

### **2.1.3. Investigaciones en el extranjero**

En la tesis de maestría, titulada Determinación de los factores que inciden en la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras de Querétaro, la rotación de personal operativo de la empresa en cuestión, el objetivo de la tesis consiste en determinar los principales factores que inciden en los índices de rotación del personal operativo. Se elaboró un marco teórico que sirvió como fundamento para la elaboración de un cuestionario el cual se aplicó a empleados y a los que ya no lo son. En este trabajo se concluyó que el salario y las prestaciones económicas son los factores con mayor incidencia en la rotación, no obstante, factores como al ambiente de trabajo y el crecimiento laboral son la fortaleza de algunas empresas y es utilizado como un factor positivo para retener a su personal; sin embargo se debe enfatizar que el desafío de las empresas consiste en retener y desarrollar el talento humano, de esta forma se atraerá el talento humano logrando la permanencia en la empresa y disminuyendo la rotación (López, 2016).

Como se menciona en la tesis de grado presentada por Paredes (2011), el objetivo principal del este estudio descriptivo consistió en identificar las causas subyacentes en los altos índices de rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado, ubicada en Guatemala; concluyendo en una propuesta de un programa para reducir los índices. El problema general del estudio fue ¿Cuáles son los factores que inciden en los índices de rotación de personal en una empresa que se dedica a la venta de calzado al detalle en Guatemala?; los sujetos de investigación fueron 22 gerentes de tienda y los supervisores de ruta de la empresa objeto de estudio. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario dirigido a gerentes y la entrevista dirigida a los supervisores. Concluyendo en esta investigación que los factores que inciden en el índice de rotación de personal son el salario, el obstáculo de poder continuar con los estudios y los horarios de trabajo que deben cumplir; también se identificaron factores secundarios pero no menos importantes como el contenido del trabajo y la distancia del trabajo a la casa del colaborador. Al concluir la investigación se propone desarrollar un programa de fidelización de los colaboradores.

Como se afirma en el trabajo de investigación de Flores, Abreu y Badii (2008), en tal estudio determinaron los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, también se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. La justificación de esta investigación es que el trabajo de investigación procura hallar las causas fundamentales de la rotación de personal. Se concluye que la investigación ha apoyado mucho con la metodología del trabajo de investigación, es uno de los pocos trabajos existentes que resaltan la importancia que tiene la rotación de personal y los resultados negativos que repercuten en las organizaciones.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Rotación de personal

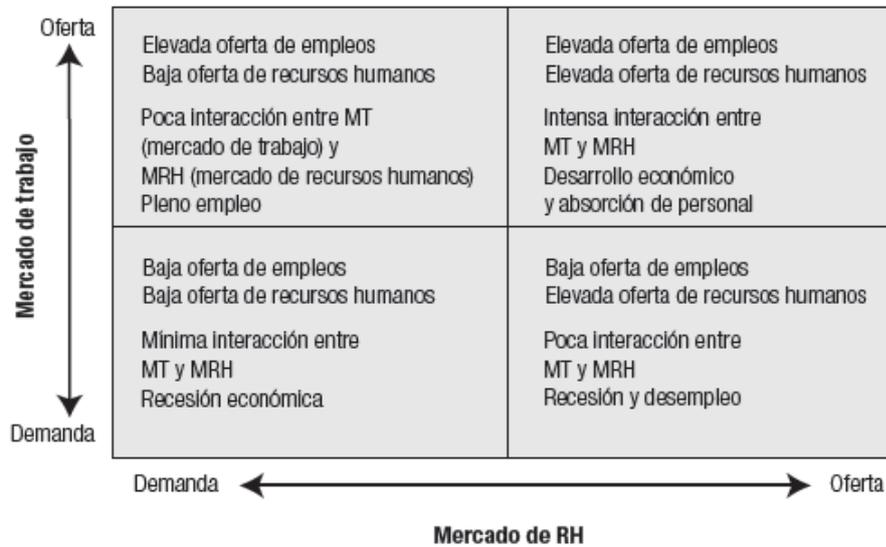
Respecto a la rotación externa del personal o *turnover* en una organización, se determina que es la fuga del personal, búsqueda de nuevo puesto laboral. Este término se define como “fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; se expresa mediante relación porcentual entre las admisiones y retiros; el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización; se expresa en índices mensuales o anuales, para comparaciones, diagnósticos o predicciones.” (Chiavenato, 2007, p. 135). Además, es posible considerar que

[...] en los últimos años se ha visto que el flujo de los recursos humanos es mayor debido a la misma preparación de los colaboradores, en un sector informal este índice es mayor, como se puede determinar de los antecedentes vistos anteriormente. El mejor escenario en una organización debería ser que los ingresos y salidas del recurso humano se deben mantener renovándolo, pero regulado de manera que no afecte los resultados trazados por la organización. Debido que el nuevo personal puede tener desconocer el trabajo a realizar en la empresa y su adaptación toma tiempo. En la actualidad, “uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas”. (Chiavenato, 2007, p. 136)

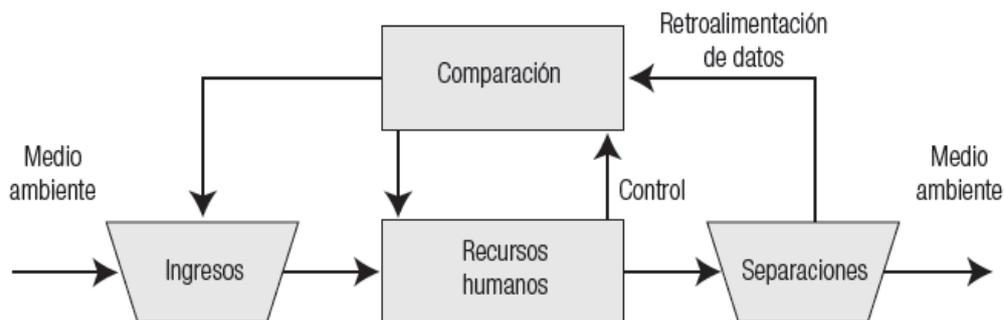
Los retiros del personal o renuncias deben ser substituidos con nuevos ingresos, a fin de mantener apropiadamente el ejercicio de las actividades en la organización y evitar malos o inadecuados funcionamientos; lo cual termine en el incumplimiento de las metas de la organización, generando pérdidas para esta.

Como se puede observar en la Figura 2, se denomina rotación de personal o *turnover*. Al flujo normal en una organización saludable. Cabe mencionar que en ocasiones “la rotación

sale de control, cuando el volumen de retiros por decisión del empleado aumenta, el mercado laboral se torna competitivo y atractivo mejorando las ofertas laborales, momento donde la rotación se desequilibra, causando inestabilidad en el clima organizacional.” (Chiavenato, 2007, p. 136)



*Figura 2:* Interacción entre Mercado Laboral y Mercado de Recursos Humanos  
Extraído de Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas, por Chiavenato. 2007, (p. 136)



*Figura 3.* Rotación de personal  
Extraído de Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas, por Chiavenato. 2007, (p. 136)

Además, el autor explica que

Si la salida del personal es provocada por la organización para sustituir sus recursos humanos por otros de mejor calidad y rendimiento, en aquel momento la rotación se

encuentra bajo control de la organización. En caso que las salidas no sean provocadas por la organización, es decir, que es por decisión propia del empleado, es necesario conocer las razones porque se tomó la decisión de la desvinculación de la empresa, para que se pueda intervenir sobre aquellos factores decisivos y ayude a disminuir el iR en la organización. (Chiavenato I., 2007, p. 137)

### **2.2.1.1. Índice de rotación de personal.**

El calcular el iR, este basa en la relación entre el volumen de entradas y salidas y el recurso humano disponible durante un periodo determinado; el cual se va examinar; por lo expuesto se ha considerado para este estudio, poner en práctica, lo siguiente: Cuando se trata de analizar las pérdidas del personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados (Chiavenato, 2007, p. 137)

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Dónde:

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o del empleado) durante el periodo considerado.

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

Por ser parcial, “esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.” (Chiavenato, 2007, p. 137)

La obtención de cero como iR no se presenta en la práctica ni sería deseable, pues revelaría un estado de inflexibilidad en la organización; sin embargo, un iR muy elevado no sería deseable, ya que manifestaría un estado de constante cambio, en el

que no lograría retener ni aprovechar debidamente a su personal; por lo tanto el iR perfecto será el que permita a la organización retener a su personal de buena calidad y pueda cambiar los que tengan bajo desempeño. De esta forma la organización tendrá la rotación ideal que permita el mejoramiento continuo de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. No se puede hablar de un iR ideal o perfecto solo se puede decir que existe una situación específica para cada organización de acuerdo a sus problemas y de la situación externa del mercado. (Chiavenato, 2007, p. 138)

### ***2.2.1.2. Diagnóstico de las causas de rotación de personal***

Siguiendo la línea de pensamiento de Idalberto Chiavenato, con relación a las causas de la rotación del personal, el autor menciona:

La rotación de personal es efecto de ciertos factores internos o externos (oferta, situación económica, oportunidades laborales, demanda, entre otros) de la organización, que influye en la actitud y comportamiento del personal. Por tal motivo se considera una variable. Entre los factores internos, pueden mencionarse: la Política salarial de la organización, beneficios sociales, Tipo de supervisión, Oportunidades de progreso profesional, Condiciones físicas del ambiente de trabajo, Política de reclutamiento y selección de recursos humanos, Criterios y programas de capacitación y entrenamiento. La implementación y diseño de una entrevista de retiro ayudará a identificar los problemas y mejorarlos (Chiavenato, 2007, p. 139).

### ***2.2.1.3. Entrevista de separación o de salida***

La entrevista de salida deberá contemplar la opinión de los colaboradores que se están retirando, las preguntas de esta entrevista deben estar basadas a los fenómenos internos descrito en el punto anterior. Chiavenato (2007) refiere que la información recabada será directamente de la fuente a analizar, por lo tanto permitirá a la empresa identificar los problemas existentes y las causas que originan la fluctuación de personal.

#### ***2.2.1.4. Determinación de los costos de la rotación del personal***

La determinación de los costos originados por la rotación de personal es uno de los problemas con el cual el área de gestión del talento humano tiene que lidiar constantemente y no le da la importancia debida (Chiavenato, 2007).

- Costos primarios de la rotación de personal; se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro. Estos costos pueden incluir: costo de reclutamiento y selección; gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos, material de reclutamiento, formularios, etc. gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos; costo de ingreso, estos gastos son cuando ya ha sido seleccionado el nuevo colaborador; gastos de entrenamiento; costo del tiempo de horas hombre empleadas ya sea por el supervisor u otro colaborador (Chiavenato, 2007).
- Gastos secundarios de la rotación de personal; Chiavenato (2007) refiere que la determinación de estos gastos es difícil de evaluar debido que sus características son cualitativas en su mayor parte, estas pueden ser: Pérdida de producción o disminución de la producción; aumento de desperdicios y problemas de control de calidad estos pueden ser causados por la inexperiencia del nuevo trabajador o la recarga laboral que puedan tener los colaboradores que continúan trabajando.

#### **2.2.2. Política salarial**

Este punto trata sobre los principios y directrices sobre los cuales se va a desarrollar la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. La política salarial es dinámica y evoluciona constantemente de forma que pueda beneficiar los empleados y al empleador (Chiavenato, 2007).

Actualmente las organizaciones están empezando a implementar remuneraciones variables orientadas hacia el desempeño de los colaboradores y dejando de lado la

remuneración fija, las remuneraciones variables están relacionadas a la obtención de metas y objetivos establecidos (Chiavenato, 2007).

### 2.2.3. Política de selección del recurso humano

Las políticas de selección deben estar determinadas por la empresa en relación a sus necesidades, cuando decida llevar a cabo un reclutamiento deberá considerar si este va a ser interno o externo. Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas.

#### 2.2.3.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene como ventajas en el desarrollo de un clima organizacional positivo, debido que los colaboradores tienen la posibilidad de ascender y mejorar dentro de la organización, otra ventaja es que disminuye el tiempo capacitación o entrenamiento disminuyendo la horas hombre designadas, por lo tanto es menos costosa; la desventaja más resaltante de este tipo de reclutamiento es que puede crear un clima de frustración entre los colaboradores que no obtengan un ascenso (Chiavenato, 2007).

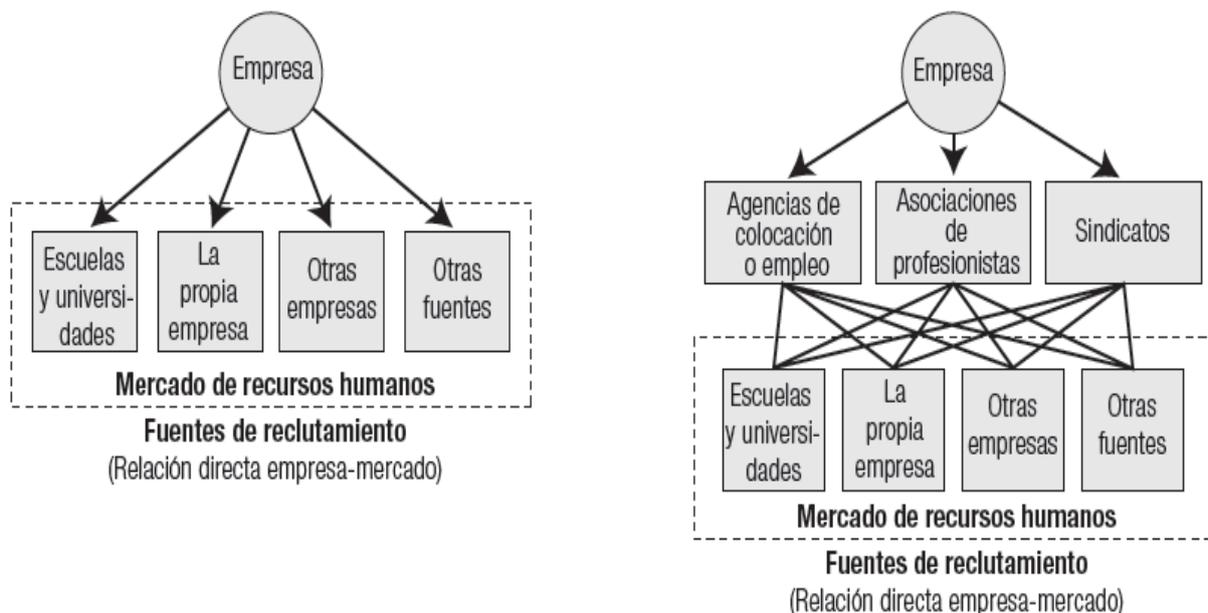


Figura 4. Enfoque directo e indirecto de reclutamiento externo

Extraído de Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas, por Chiavenato. 2007, (p. 136)

### **2.2.3.2. Reclutamiento externo**

Este tipo de reclutamiento se basa en buscar colaboradores potenciales, disponibles o que se encuentren laborando en otras empresas, pueden mejorar los beneficios actuales o proporcionarles mejor clima laboral: Consulta de documentos de candidatos que se presentaron anteriormente; reclutamiento por Recomendación; Reclutamiento a través de Carteles o anuncios en la puerta de la empresa o puntos de venta que tenga (Chiavenato, 2007).

### **2.2.4. Desarrollo profesional**

Este punto trata sobre lo que una persona hace para mejorar en el plano profesional dentro de una organización y la oportunidad que puedan encontrar dentro o fuera de su centro laboral (Werther & Davis, 2008). Se refiere a la disposición que el colaborador tiene para lograr metas cumpliendo con las responsabilidades establecidas por la organización; conllevando a fijar metas concretas que contribuyan a la mejora continua en un plano profesional y/o laboral. Dentro de la organización lo que define y distingue a un empleado del resto de los empleados es su desempeño y la responsabilidad que tenga en el desarrollo de sus actividades diarias, para lograr el desarrollo profesional se considera puntos que pueden coadyuvar al logro de las metas trazadas entre ellas se puede considerar los siguientes puntos; lealtad a la organización, renuncias (el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización refiere que el empleado está considerando incremento en los ingresos y oportunidades de obtener nuevas experiencias), el impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de asociación suele incluir también al colaborador que se ha convertido en brazo derecho, porque puede conseguir mayores oportunidades, además de disfrutar de la confianza de su superior (Werther & Davis, 2008).

### 2.2.5. Capacitación y desarrollo

Respecto a la capacitación se dice que es la forma de apoyar a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades, el beneficio que obtengan se puede extender en toda su vida y pueden formar base fundamental en el desarrollo de la persona para cumplir futuras trabajos (Werther & Davis, 2008).

Tabla 5

#### *Diferencias entre Capacitación y Desarrollo*

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Nota: La diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es ligera, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral. Extraído de Werther y Davis, (2008, p. 253).

La mayoría de los programas de capacitación presenta por lo menos ventajas que se exponen en la Tabla 6 se observan estas ventajas pueden ayudar a mejora el rendimiento del personal.

Tabla 6

*Beneficios de la Capacitación*

Beneficios para el individuo	Beneficios para la organización	Beneficios en las relaciones humanas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya en la toma de decisiones y solución de problemas.</li> <li>• Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.</li> <li>• Contribuye positivamente en el manejo de conflictos.</li> <li>• Forja líderes mejorando las capacidades comunicativas.</li> <li>• Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.</li> <li>• Permite el logro de metas individuales.</li> <li>• Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene la competitividad.</li> <li>• Incrementa la rentabilidad.</li> <li>• Mejora el conocimiento del puesto.</li> <li>• Promueve la identificación con los objetivos de la organización.</li> <li>• Crea mejor imagen.</li> <li>• Mejora la relación jefes-subordinados</li> <li>• Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.</li> <li>• Proporciona información con respecto a necesidades futuras.</li> <li>• Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.</li> <li>• Promueve el desarrollo del personal</li> <li>• Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.</li> <li>• Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.</li> <li>• Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.</li> <li>• Promueve la comunicación en toda la organización.</li> <li>• Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la comunicación entre grupos e individuos.</li> <li>• Ayuda en la orientación de nuevos empleados.</li> <li>• Hace viables las políticas de la organización.</li> <li>• Alienta la cohesión de los grupos.</li> <li>• Fomenta una atmósfera de aprendizaje.</li> <li>• Mejora la calidad del hábitat en la empresa.</li> </ul>

Nota: En referencia a este cuadro se puede determinar que si bien es cierto no encontramos programa de capacitación que brinden los beneficios completos los cuales sería potenciales para la obtención de conocimientos que se advierten en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas. Extraído de Werther y Davis, (2008, p. 254).

### 2.3. Definición de términos básicos

- **Adaptación.** - Es un proceso mediante el cual el hombre sufre un acercamiento o ajuste de una cosa, u organismo, o situación (Chiavenato, 2007).
- **Agencias de empleo.** - Son empresas especializada en el reclutamiento de personal con distintas capacidades las cuales deben cumplir con los requisitos que los clientes organizacionales les soliciten de acuerdo con sus necesidades (Chiavenato, 2007).
- **Ascensos.** - Es el progreso profesional que el colaborador tiene dentro de una organización en mérito a su desempeño (Chiavenato, 2007).
- **Aumento salarial.** - Es el incremento monetario que percibe el colaborador el cual es otorgado por su empleador (Chiavenato, 2007).
- **Bonos.** - Es el pago adicional al salario base que reciben los colaboradores el cual es otorgado como respuesta al esfuerzo que ha realizado el colaborador ante el cumplimiento de sus labores (Chiavenato, 2007).
- **Colaboradores claves.** - Son las personas que por algún tipo de conocimiento especializado sobresalen dentro de un grupo de colaboradores, en los cuales los directivos suelen apoyarse para el logro de diversas metas (Chiavenato, 2007).
- **Conflictos.** - Es toda escenario en la que dos o más partes están en oposición. Este contexto inicia cuando una de las partes siente que la otra parte la ha afectado o va a afectarla de manera negativa (Chiavenato, 2007).
- **Desarrollo profesional.** - Es el desarrollo de superación profesional para que los colaboradores puedan escalar puestos superiores y de beneficios mayores (Chiavenato, 2007).
- **Desempeño.** - Es un conjunto de conductas laborales; también es denominado rendimiento laboral (Chiavenato, 2007).

- **Entrenamiento.** - Es el proceso de preparación del colaborador para afrontar el ambiente de trabajo y alcanzar el desempeño adecuado; en este proceso los colaboradores adquieren nuevos conocimientos, actitudes y habilidades (Chiavenato, 2007).
- **Factores.** - Son circunstancias particulares que modifican las acciones de los agentes (Chiavenato, 2007).
- **Incentivo.** - es el estímulo que los colaboradores reciben de diversas formas estas pueden ser monetarias y no monetarias, esta se da en respuesta al buen desempeño de los colaboradores (Chiavenato, 2007).
- **Interacción.** - Es una acción que se desarrolla de modo recíproco entre dos o más personas o agentes, puede ser de manera directa e indirectamente en la vida cotidiana y que aunque luego no nos se den cuenta, se interactúa con el entorno que los rodea (Chiavenato, 2007).
- **Lealtad a la organización.** - Es la entrega de los colaboradores a la empresa, es lograr que por esfuerzo de la organización los colaboradores se pongan y se sientan identificados con ella (Chiavenato, 2007).
- **Mentores.** - Son personas con mayor experiencia en el campo laboral, quienes guían a nuevos colaboradores (Chiavenato, 2007).
- **Política.** - Conjunto de principios y directrices que expresan la orientación y la filosofía de la organización (Chiavenato, 2007).
- **Publicidad.** - Medio de difusión masiva mediante el cual las organizaciones dan a conocer sus convocatorias laborales (Chiavenato, 2007).
- **Reclutamiento.** - proceso mediante el cual se realiza la captación de nuevos colaboradores, este puede ser de forma tanto de forma interna (talentos dentro de la empresa) como externa (mercado laboral) (Chiavenato, 2007).

- **Renuncias.** - Desvinculación del colaborador con la empresa por decisión propia, estas pueden ser por diversos motivos, entre ellos mejor ambiente laboral, oportunidad profesional y mejora salarial en otra organización (Chiavenato, 2007).
- **Rotación.** - Es el número de trabajadores que se retiran de la empresa y la empresa tiene que reponer en función a sus necesidades (Chiavenato, 2007).
- **Salarios.** - Dinero, que se recibe el colaborador por los servicios que presta en una empresa (Chiavenato, 2007).
- **Talento.** - es la capacidad con la que un colaborador cuenta, y mediante ella es reconocido y aceptado en una organización. Se logra un reconocimiento profesional (Chiavenato, 2007).

Conceptos tomados según el libro de Chiavenato, (2007), para poder tener en consideración las terminologías tratadas en el presente trabajo de investigación y la relevancia de conocer contextualmente. Como se ha podido observar en este capítulo, se han analizado varios estudios y publicaciones donde se menciona la relevancia de la rotación del personal externa, debido a los altos índices que alcanzan en varias empresas, tanto dentro de Perú como fuera, en distintos escenarios la rotación externa se denota como perjudicial en una empresa cuando se obtiene altos índices y se vuelve incontrolable.

### **Capítulo III: Hipótesis y variables**

Este capítulo trata acerca de la hipótesis planteada para el estudio a realizar en la empresa AVECITAS, la identificación de variable y su operacionalización, la cual nos ayudará a desarrollar el trabajo de investigación.

#### **3.1. Hipótesis**

Los factores que influyen en la rotación del personal en la empresa AVECITAS son: la baja remuneración, carencia de políticas de selección, carencia de programas de capacitación y entrenamiento y falta de oportunidad de desarrollo profesional y personal.

Variable:

- Rotación de personal

Dimensiones:

- Remuneración
- Selección de personal
- Progreso profesional y personal
- Capacitación y entrenamiento

En consideración a este capítulo, el presente trabajo de investigación se han analizado diferentes variables del personal de la empresa AVECITAS y de la competencia, la cual tiene pros y contras respecto al personal, en función a lo evaluado se determinó que el problema de estudio sería determinar los factores que influyen en la rotación de personal, además que la hipótesis, objetivos y la metodología del trabajo de investigación estarán perfilados el curso de la investigación el cual tendrá como finalidad ayudar con la mejora del manejo de personal dentro de la empresa AVECITAS.

### 3.2. Operacionalización de variables

Tabla 7

*Operacionalización de Variable*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Rotación de personal	Rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.  (Chiavenato, 2007, p. 135)	Fundamentada en la teoría de Chiavenato, la variable se midió mediante un cuestionario validada por expertos y se aplicó al personal de la empresa AVECITAS, también se examinó el cuaderno de asistencia de la empresa.	Remuneración	Nominal
			Selección de personal	Nominal
			Progreso profesional y personal	Nominal
			Capacitación y Entrenamiento	Nominal

Nota: En esta tabla se conceptualiza la variable de investigación y los diferentes factores que influyen sobre esta.

Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 135)

## **Capítulo IV: Metodología de la investigación**

En el presente capítulo se dará a conocer la metodología de la investigación, la cual ha sido diseñada en base a la teoría de los autores (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) en su libro Metodología de la Investigación, ayudando a delinear el desarrollo del trabajo de investigación, en función al problema, objetivo e hipótesis planteadas en los capítulos anteriores.

### **4.1. Enfoque de la investigación**

Se ha aplicado el enfoque cuantitativo, debido que mide fenómenos, utiliza la estadística y a través de ella se puede comprobar hipótesis; permitiendo al investigador realizar análisis de causa-efecto, tiene como objetivo conseguir que las opiniones del investigador se acerquen a la realidad (Hernández et al., 2010). Este enfoque permitirá comprobar la hipótesis establecida en la investigación de la empresa AVECITAS y a determinar los factores críticos que influyen en la rotación del su personal.

### **4.2. Tipo de investigación**

La presente investigación, es de tipo descriptivo, porque da a conocer los factores que inciden en la rotación de personal en la empresa AVECITAS. Este tipo de enfoque ayuda a reconocer, identificar y describir las características esenciales de la rotación externa del personal, fenómeno social en estudio, ayudándonos a comprobar la hipótesis planteada, también ayuda a definir las variables del estudio (Hernández et al., 2010).

### **4.3. Alcance de la investigación**

Respecto a la Investigación explicativa pretende establecer las causas de los fenómenos que se estudia (Hernández et al., 2010). El alcance del presente trabajo de investigación es Explicativa, considerando que en esta investigación se va a determinar los factores que influyen en los colaboradores de la empresa AVECITAS para que terminen la relación laboral.

#### 4.4. Método de la investigación

El método de estudio para la presente investigación es inductivo debido que permite descubrir las relaciones que existen entre los objetos y las variables a investigar. El método inductivo permite iniciar por la observación de un hecho particular con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares. Debido que la investigación que se va a realizar en la empresa AVECITAS se describirán las características de la situación o fenómeno objeto de estudio.

#### 4.5. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no-experimental, debido que no se manipula de ninguna variable y solo se observa los fenómenos en su ambiente natural, para posteriormente conseguir estudiarlos. Transaccional o transversal, puesto que se recolecta datos en un período definido, el tipo del diseño es descriptivo puesto que se investiga la incidencia de una o más variables en una población (Hernández et al., 2010).

#### 4.6. Población y muestra

El ámbito de estudio en la presente investigación es exclusivamente al Área de Producción de la empresa AVECITAS; por lo tanto, el tamaño de muestra es igual al tamaño de la población como se detalla en la Tabla 8.

$$n = N$$

Tabla 8

##### *Población de trabajadores*

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Set	Oct	Nov	Dic
Trabajadores	28	19	17	25	11	14	8	13	14	17	15	07

Nota: En la Tabla 8 se presenta el número de trabajadores por mes incluido los trabajadores desvinculados y las nuevas admisiones, debido que para el estudio de la rotación es fundamental el conocimiento de estos datos. Fuente: cuaderno de registro de personal de la empresa AVECITAS.

La unidad de análisis en la presente investigación fueron 25 trabajadores de la empresa AVECITAS, considerados en la toma de la encuesta en el mes de abril, los trabajadores activos en ese mes.

#### **4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos en la presente investigación se aplicó un cuestionario, el cual se conforma por un conjunto de preguntas en función a las variables a estudiar. Este cuestionario está dirigido a los colaboradores del Área de producción de la empresa AVECITAS; contiene 11 preguntas, todas las preguntas son cerradas con alternativas de respuesta, en las que dichas opciones no son mutuamente excluyentes. Adicionalmente en el inicio del cuestionario incluye un espacio de información general, con el cual se persigue describir la muestra (Hernández et al., 2010).

Otra de las técnicas utilizadas en el trabajo de investigación fue el análisis estadístico de documentos (cuaderno de control de personal). A través del análisis estadístico se determinó los índices de rotación de personal en el periodo 2016 en la empresa AVECITAS. Estas dos herramientas permitieron conocer más afondo la problemática de la investigación.

#### **4.8. Método de análisis de datos**

El procesamiento de la información recabada se realiza mediante preparación, descripción y reducción de los datos recabados en bruto y procesados mediante los programas de Word y Excel para realizar las tablas de esta forma cumplir con los objetivos establecidos de la investigación.

En este capítulo se puede apreciar el enfoque, método y diseño, bajo el cual se va desarrollar el trabajo de investigación, la población que se ha considerado para poder aplicar e investigar los efectos de la rotación del personal en la empresa AVECITAS todo ello como directriz de investigación de la presente tesis, la metodología bajo la cual se va desarrollar la investigación.

## **Capítulo V: Resultados**

Este apéndice trata de estudiar la situación actual de la empresa AVECITAS, periodo de la aplicación del cuestionario, con la finalidad de definir los puntos críticos que influyen en la rotación de personal de la empresa AVECITAS.

### **5.1. Generalidades de la empresa**

#### **5.1.1. Reseña histórica**

Representaciones Avícola Andina S.R.L. llamada así en sus inicios, fue fundada por el Señor Oscar Quiñones Huairé en el año 1990, la cual se inició como un negocio familiar de crianza de pollos en el departamento de Junín, en la provincia de Chupaca, en el barrio de Yauyos. Es con la ayuda de su señora esposa Edy Gavilán Ninamango y demás familiares que inicia la actividad de producción (crianza) y comercialización de pollos para abastecer al mercado modelo de Huancayo, llegando a convertirse en una de las primeras empresas en la ciudad en vender pollos pelados artesanalmente y no de modo industrial.

Posteriormente, en el año 1998 deciden aplicar estrategias de crecimiento; dando lugar al desarrollo de nuevos mercados, llegando a abrir tiendas de ventas al detalle en la ciudad de Chupaca, Huánuco, La Oroya y Huancavelica obteniendo buenos resultados. Sin embargo, debido a la existencia de impedimentos legales dispuesta por la SUNAT, al no reconocer la merma del pollo vivo a beneficiado, la empresa en referencia ingresa a una crisis empresarial. En este proceso es donde Representaciones Avícola Andina S.R.L. llegó a descapitalizarse y cerró las tiendas de ventas al detalle, sólo pudo mantenerse con ventas al por mayor en la ciudad hasta el 2001; en la que deciden apoyarse financieramente mediante un préstamo en una reconocida entidad financiera e inicia sus actividades en la comercialización de pollos beneficiados.

Los impedimentos ejercidos por la SUNAT que se hace referencia en el párrafo anterior dan lugar a que el Señor Oscar Quiñones Huairé tome la decisión de formar una

asociación con las demás avícolas, para apelar contra tales impedimentos; lograr que la SUNAT reconociese la merma del Pollo vivo a beneficiado y obtener un crédito Fiscal, esta lucha duró tres años con resultados positivos para los demandantes. Hoy, gracias a ello, las Avícolas gozan de este beneficio, pero ya tarde para la empresa porque sólo se dedicaba a la comercialización de pollos beneficiados y no a la crianza.

En el año 2003 la empresa Representaciones Avícola Andina S.R.L. cambia la razón social pero manteniéndose en el mismo sector de negocio (comercialización de pollos beneficiados) y decide desarrollar el producto; es decir la venta de gallinas beneficiadas. Ésta nueva actividad dio nueva apertura de un nuevo local de ventas horizontales y ventas al detalle en la ciudad de Lima en el Mercado de Ceres en el distrito de Ate-Vitarte (Lima) y una sucursal se encuentra en la ciudad de Huancayo, con las misma modalidades de ventas en el mercado de Huancayo, El Tambo y Chilca. Actualmente su razón social ha cambiado a: Aves Disanita S.A.C, la cual a petición de la gerencia de la empresa y por términos académicos, se la va a mencionar bajo el seudónimo de AVECITAS.

El éxito actual de la empresa está basado en el trabajo bajo los valores de la honestidad y el respeto. Desde el inicio de las actividades de la empresa hace 22 años, con la distribución de pollos beneficiados y su incremento en la línea de productos con la venta de gallinas beneficiadas a los mercados de abasto de la ciudad de Huancayo, sus diversos distritos y otras ciudades, ha logrado llegar a más clientes y su mercado objetivo se ha incrementado.

### **5.1.2. Empresa AVECITAS**

Es una empresa dinámica y joven especializada en la comercialización de carne de pollo. Aplica su conocimiento para brindarle a su cliente un producto de calidad. Tiene por finalidad llegar a la mesa de todos los ciudadanos de la región Junín y que el pollo sea un plato que sea disfrutado en familia.

La calidad es el objetivo que siguen y por ese motivo aspiran a optimar sus productos y crear una línea diversificada de productos pudiendo ofrecer mayor alternativa de consumo y de preparación en la diversidad de platos de sus clientes. El reto para la empresa es brindar un producto de calidad a precio competitivo y servicio calificado.

Avecitas ha logrado eficiencia a través de la integración horizontal de la cadena comercialización, desde la compra de la materia prima y distribución de los productos a nivel local y nacional. El éxito de esta empresa se basa fundamentalmente en el trabajo en equipo de su personal, la empresa comercializa carne de: pollo, gallina y pavo. Este liderazgo, que a base de esfuerzo conjunto, produce para Avecitas ventas anuales alrededor de S/. 2'997,533.60 nuevos soles, en el mercado local en el periodo 2011 II.

#### **5.1.3. Datos generales de la empresa**

- Razón Social : Avecitas S.A.C.
- Nombre Comercial : Avecitas
- RUC : 20538551211
- Sector : Pecuario
- Giro de Negocio : Compra y Venta de Carne Aves
- Domicilio Fiscal : JR. Mantaro 831 – stand A - Huancayo

#### **5.1.4. Visión de la empresa Avecitas**

Ser una empresa que destaque en la calidad del servicio de venta de pollos con un continuo mejoramiento del proceso, siendo reconocida por todos los consumidores finales de la Región Central del País

#### **5.1.5. Misión de la empresa Avecitas**

Somos una empresa que acopia y transforma los pollos para las familias del Valle del Mantaro; nuestro compromiso es brindar un producto de calidad e higiene con responsabilidad ambiental.

### **5.1.6. Tecnología en la empresa Vecitas**

Acerca de este punto, con las visitas realizadas por la tesista a la empresa Vecitas, se puede evidenciar que no cuenta con maquinarias ni con herramientas de alta tecnología, la tecnología usada en la empresa se percibe como rudimentaria y solo con herramientas artesanales, la totalidad de las operaciones se realizan de manera manual y no cuentan con ningún tipo de equipamiento.

### **5.2. Presentación de resultados**

Este apéndice nos muestra la situación actual de la empresa Vecitas en comparación con su competencia en el mercado del departamento de Junín, con respecto a su personal, en puntos tales como horario de trabajo, forma de pago, remuneración, capacitaciones y el trato con sus supervisores.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertas variables internas o externas en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal; por lo tanto, la rotación de personal es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Son muchas empresas que se ven enfrentadas a estos escenarios, por lo que la gestión del personal se ha convertido en una pieza fundamental para lograr el éxito y la permanencia de la organización en el mercado. La empresa Vecitas, dedicada al beneficio y comercialización de la carne de pollo, gallina y pavo, con más de 22 años de operación en el mercado Huancaíno, viene afrontando en estos dos últimos años, altos niveles de rotación de personal, en esta empresa los colaboradores al poco tiempo de su ingreso optan por retirarse de su puesto de trabajo.

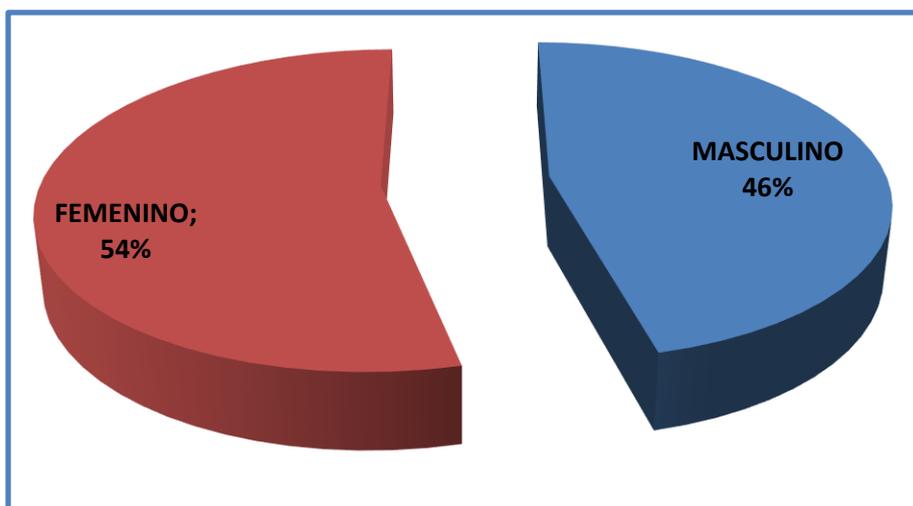
El análisis de los datos obtenidos de la base de datos del registro de ingreso, permanencia y salida del personal que maneja la empresa Vecitas en forma manual por el asistente administrativo, los cuales han sido digitalizados y manejados de forma que ayude a

realizar un análisis comparativo de forma trimestral, se ha optado un análisis trimestral, por el mismo hecho que la empresa AVECITAS es pequeña y la permanencia de los colaboradores es por un periodo corto. Se han considerado datos del periodo 2016 para una mayor amplitud y profundidad del estudio en cuestión, a su vez por fines didácticos y pedagógicos.

Se observó que para el mes de diciembre la empresa cuenta con personal de apoyo, esto quiere decir que son personas que brindan sus servicios solo cuando la empresa no cuenta con el personal suficiente para la producción de un día a una semana se puede requerir de los servicios temporales de estas personas.

Se determinó aplicar un cuestionario<sup>5</sup> para establecer los problemas más resaltantes que existen en el periodo de investigación en la empresa AVECITAS, después de la aplicación se puntualizó las siguientes características que detallan el problema y a continuación se define los resultados de las características más resaltantes:

A continuación se muestra la Figura 5; donde se observa la distribución de los colaboradores según el sexo en la empresa AVECITAS.



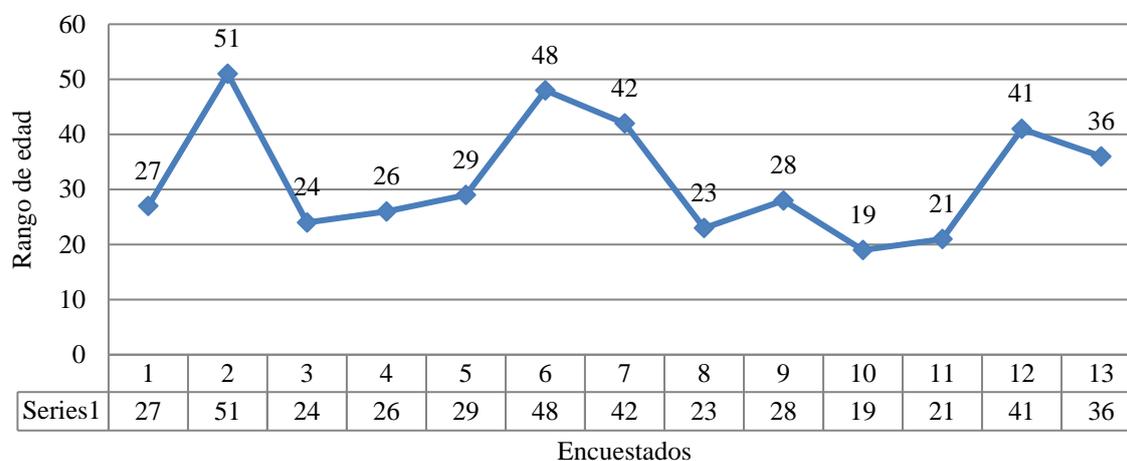
*Figura 5.* Proporción de colaboradores según sexo

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

<sup>5</sup> Ver Apéndice A: Cuestionario para el personal de la empresa AVECITAS. Se aplicó el mencionado cuestionario los días 8 y 15 de abril del 2016.

Se puede apreciar que el 46% del total de los trabajadores son del sexo masculino, las actividades realizadas por este género son el descargue, mojado y el pelado (desplume), tareas que necesitan de una mayor fuerza física, el otro 54% de la población está conformada por el sexo femenino las tareas realizadas por este género son el des-jabado, eviscerado, sazonado y selección tareas que no necesitan de una mayor fuerza física y que pueden ser realizadas sin ningún problema por el este género.

A continuación se observa la Figura 6; en ella se muestra la conformación de los colaboradores según sus edades.



*Figura 6.* Clasificación de los colaboradores según su edad  
Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

Como se observa en la Figura 6, el 62% de colaboradores se encuentran entre las edades 19 a 29 años, es decir el mayor número de trabajadores de la empresa AVECITAS son de la base dos<sup>6</sup>, en la base cuatro el 23% de los colaboradores se encuentran en este rango, mientras que un 8% de los colaboradores se encuentra en la base tres, después de la descripción hecha se puede concluir que el promedio de edad de los colaboradores de la empresa AVECITAS es la base dos.

<sup>6</sup> Edades entre 19 y 29 años de edad.

La Figura 7 muestra el tiempo de servicio que tienen los colaboradores de la empresa AVECITAS en el periodo de diciembre 2015 II y 2016.

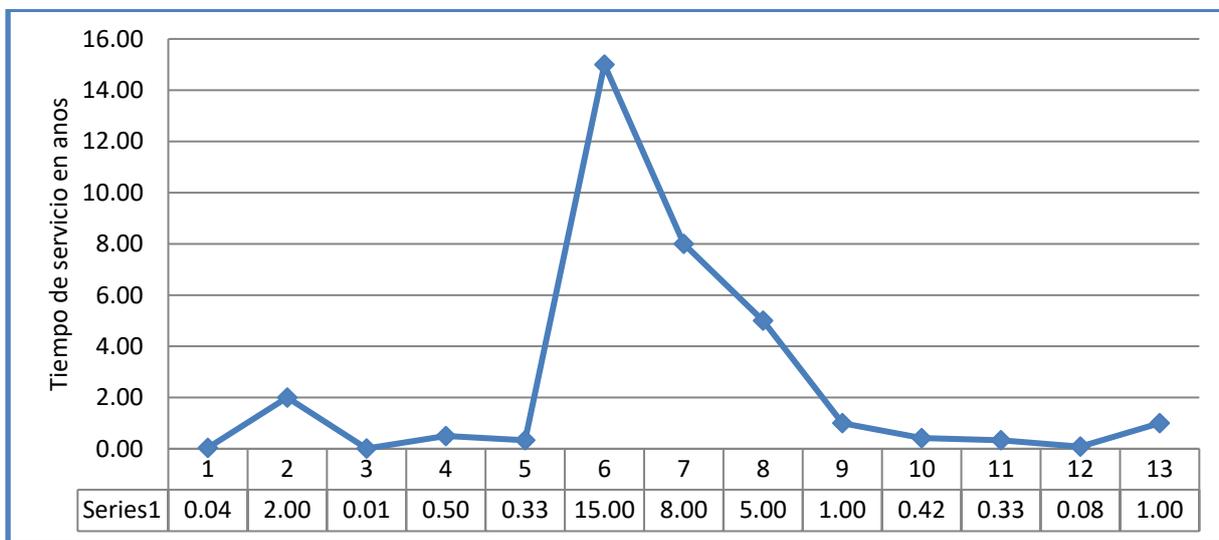


Figura 7. Tiempo de Servicio de los colaboradores Expresada en años  
 Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

De la Figura 7 se deriva que el 23% mantiene el tiempo de servicio de mayor plazo el cual se encuentra entre 5 y 15 años, mientras que el 8% se encuentra en 2 años y finalmente el 69% mantiene su tiempo de servicio menor a 2 años.

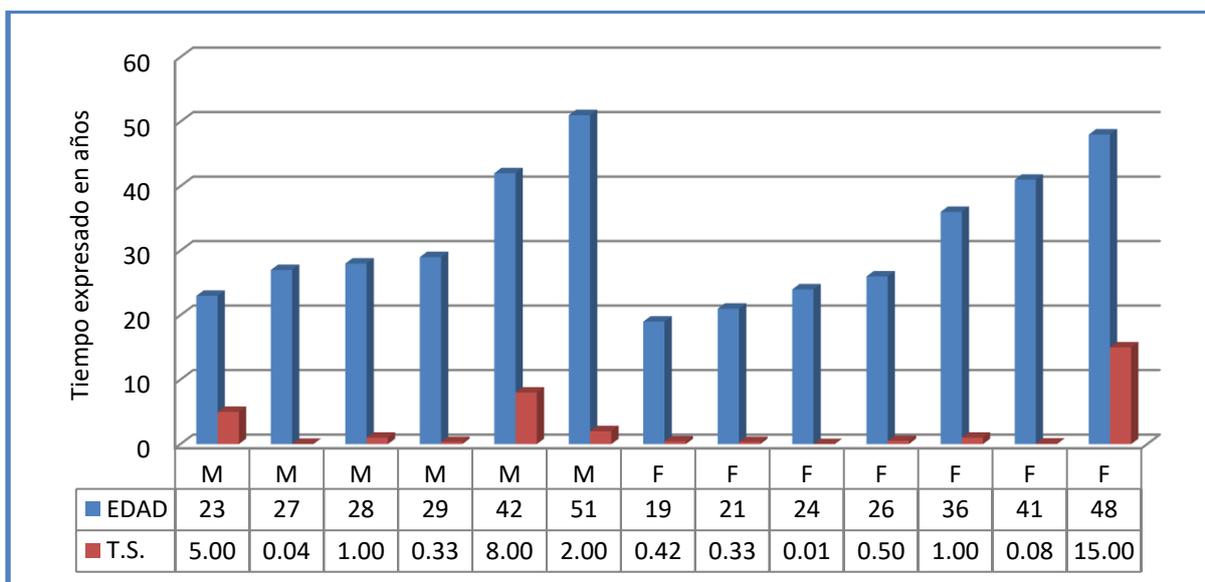
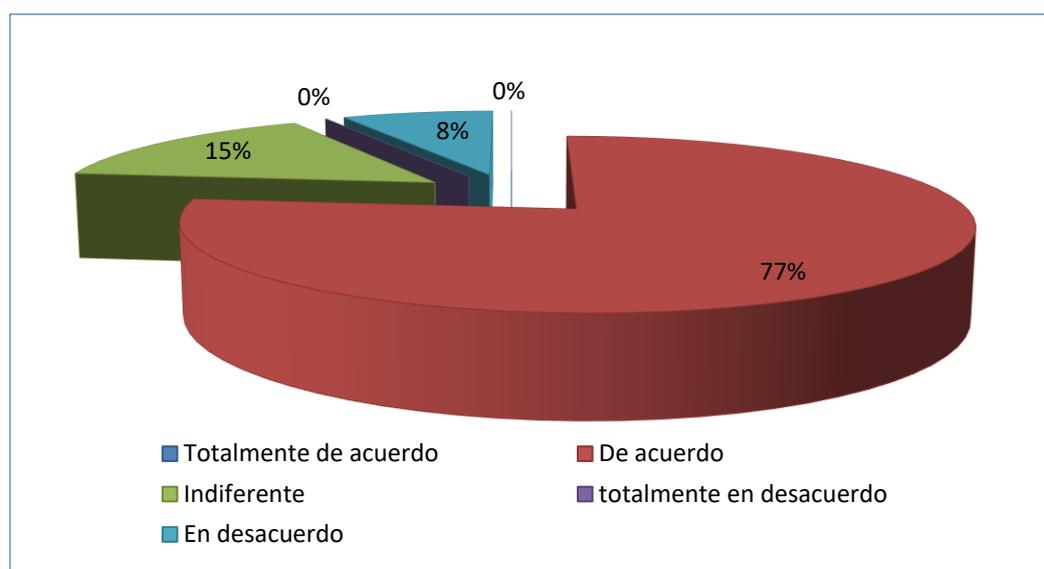


Figura 8. Contraste entre sexo, edad y tiempo de servicio de los colaboradores de la empresa AVECITAS  
 Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

La Figura 8 muestra el contraste entre sexo, edad y tiempo de servicio de los colaboradores, el cual nos ayuda a visualizar de una forma más consolidada la conformación de los colaboradores de la empresa AVECITAS.

El 46% de los colaboradores son varones y 54% son mujeres, por otro lado se observa que la persona de 51 años de edad es del sexo masculino tiene aproximadamente 2 años laborando para la empresa AVECITAS, mientras que la persona de 48 años de edad del sexo femenino tiene 15 años laborando para la empresa, de esto se puede deducir que son muy pocos (23%) los colaboradores que permanecen más de un año en la empresa y la gran mayoría (69%) de los colaboradores tiene entre 3 y 12 meses laborando en la empresa.

Respecto a la interrogante ¿Te gusta el área (lugar de trabajo) donde laboras? los colaboradores de la empresa AVECITAS manifestaron lo siguiente:



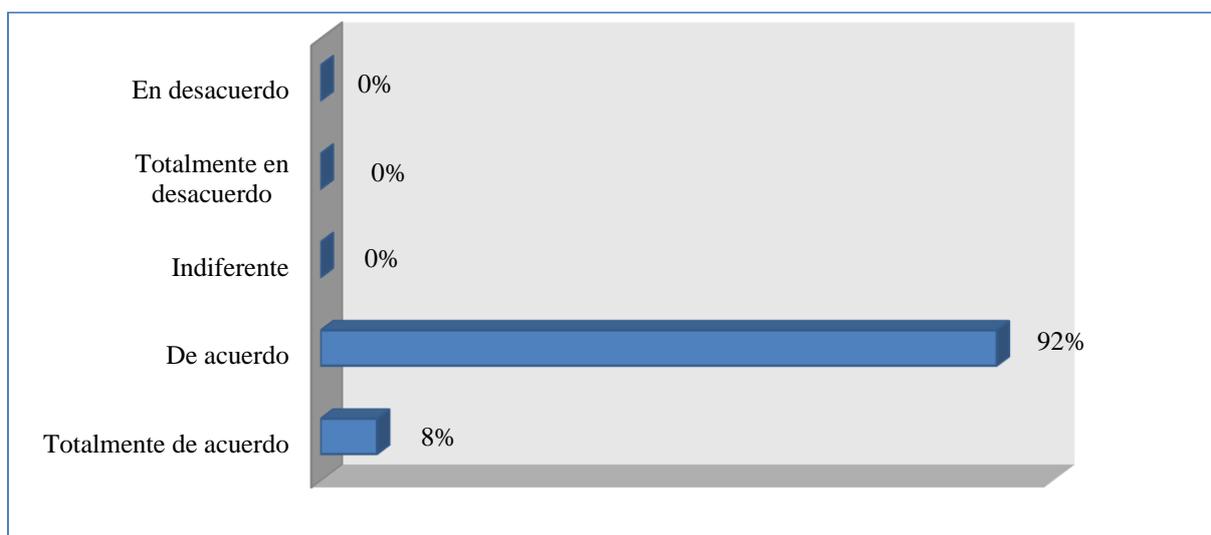
*Figura 9.* Grado de percepción de las condiciones físicas del ambiente de trabajo  
Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

La Figura 9 muestra que el 77% de colaboradores se encuentra de acuerdo con el lugar de trabajo, el área donde realizan sus actividades los colaboradores de la empresa AVECITAS, es un lugar acondicionado para el beneficio animal, por otra parte el 15% de los colaboradores tienen una posición de indiferente hacia el lugar de trabajo, estos

colaboradores manifestaron que no les incomoda el lugar de trabajo siempre y cuando les brinde protección y seguridad.

Mientras que el 8% de los colaboradores declararon que están en desacuerdo con el lugar de trabajo, algunos de ellos piensan que es muy pequeño el espacio donde desarrollan las actividades y mientras que los otros opinan que debería ser más cerrado el lugar porque en algunas noches siente un poco frío.

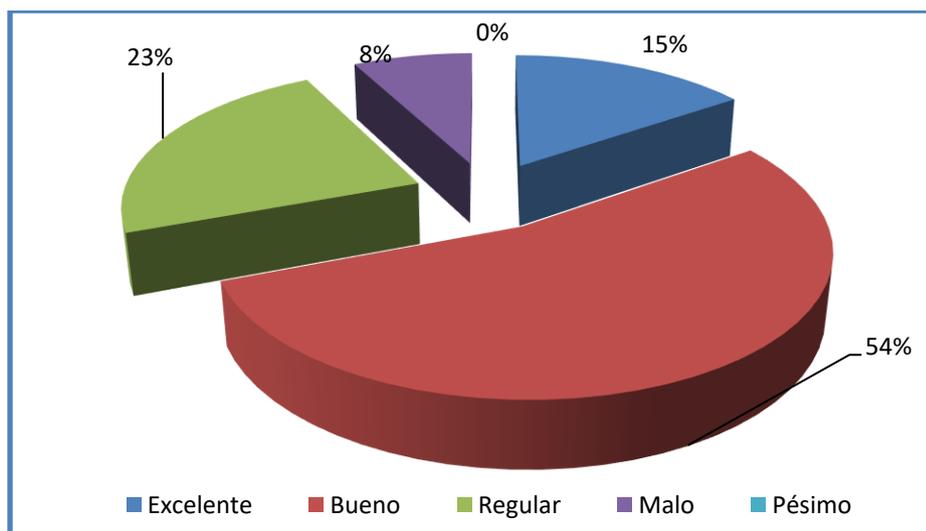
Los colaboradores de la empresa AVECITAS frente a la interrogante ¿Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas diarias? revelaron los siguientes resultados.



*Figura 10.* Materiales para el desarrollo de sus actividades laborales  
Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

El 92% de los colaboradores se encuentran de acuerdo con los materiales entregados por la empresa, entre los materiales de trabajo entregados a los colaboradores se encuentran mandiles, botas materiales que quedan bajo la responsabilidad de cada colaborador una vez entregado, el costo de estos materiales es asumido por la empresa y el 8% está de colaboradores están totalmente de acuerdo con estos materiales entregados

Una de las interrogantes es ¿Cómo calificarías el trato con tu supervisor?; la respuesta de los colaboradores de la empresa AVECITAS se representa gráficamente a continuación.



*Figura 11.* Supervisión ejercida sobre el personal

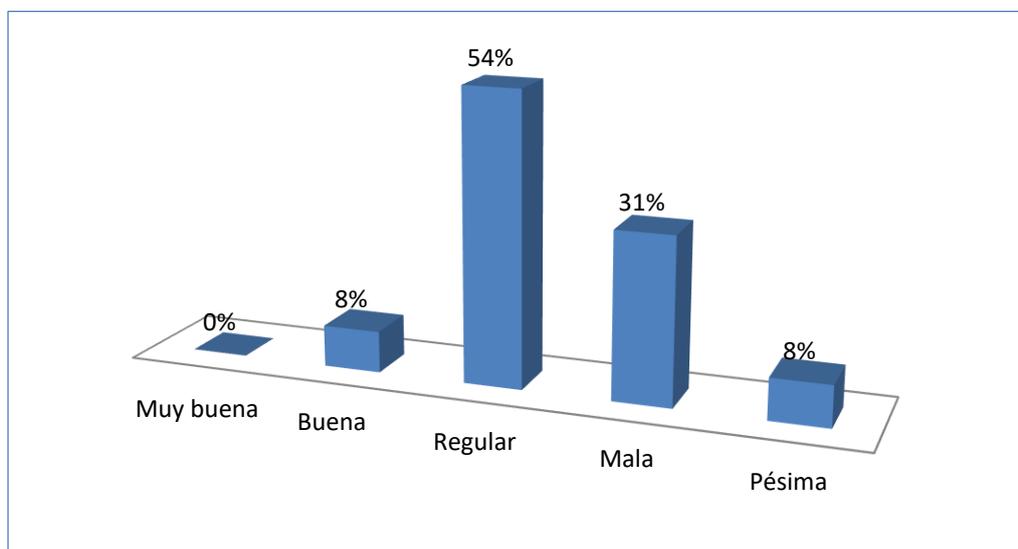
Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

La figura 11; muestra que el 54% opina que la supervisión ejercida sobre el personal es buena, la persona encargada de este puesto brinda apoyo constante a los colaboradores antiguos y nuevos en miras de realizar un buen trabajo y cumplir con las metas trazadas.

Por otro lado se observa que en muchas ocasiones esta supervisión se da en forma empírica y en ocasiones es influenciada por lazos amicales, se puede mencionar que este puesto es ocupado por el personal más antiguo de la empresa y que por esta actividad adicional percibe un sueldo adicional en su remuneración, el cual demanda mayor horas de trabajo, responsabilidad frente a sus compañeros.

La contestación de los colaboradores de la empresa AVECITAS respecto a la pregunta ¿Cómo calificarías la preocupación de la empresa por tu bienestar profesional y personal?; se representa porcentualmente en la Figura 12. Como se aprecia en la Figura 12, el 54% califica con una media de 3 (regular) debido que los colaboradores confunden su mejora salarial con desarrollo profesional. Puesto que en la empresa AVECITAS no ofrece una línea de carrera por la misma naturaleza del trabajo, es decir la persona que es contratada tiene el puesto fijo hasta que decide retirarse de la empresa. Asimismo 31% manifiesta que la oportunidad de progreso

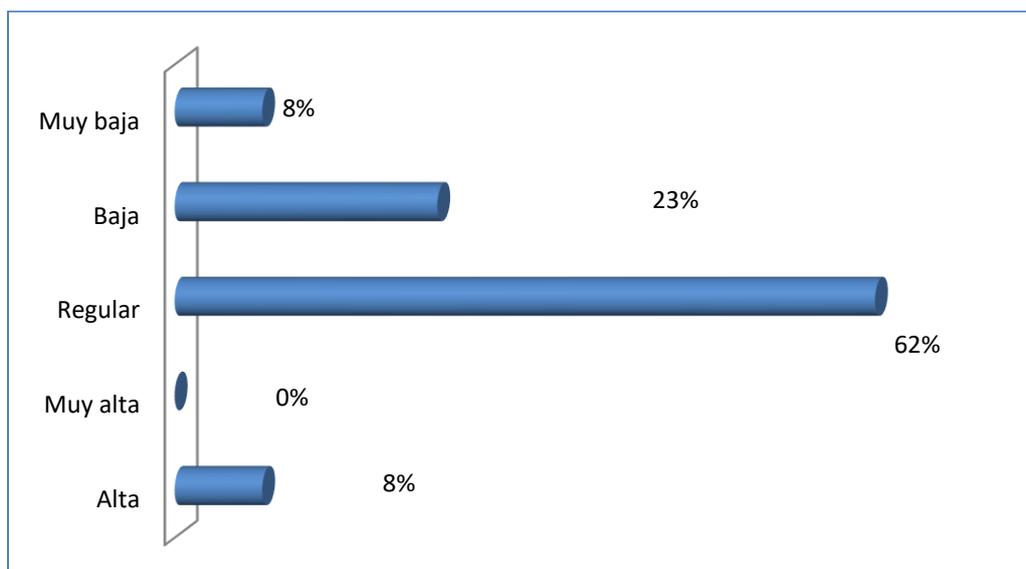
que les brinda es mala, porque no pueden ascender a otros puestos y eso genera una actitud negativa entre compañeros de trabajo.



*Figura 12.* Grado de oportunidad de progreso profesional y personal ofrecido por la empresa AVECITAS

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS.

A la interrogante ¿Cómo calificarías la remuneración que recibes por el trabajo que realizas? los colaboradores respondieron como se puede apreciar en la Figura 13.



*Figura 13.* Grado de percepción de la política remunerativa en la empresa AVECITAS

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

En la Figura 13, se observa que el 62% califica que la remuneración que perciben es regular, esta calificación es con tendencia a ser muy baja, los colaboradores manifiestan que la remuneración que perciben en comparación a otras avícolas es menor.

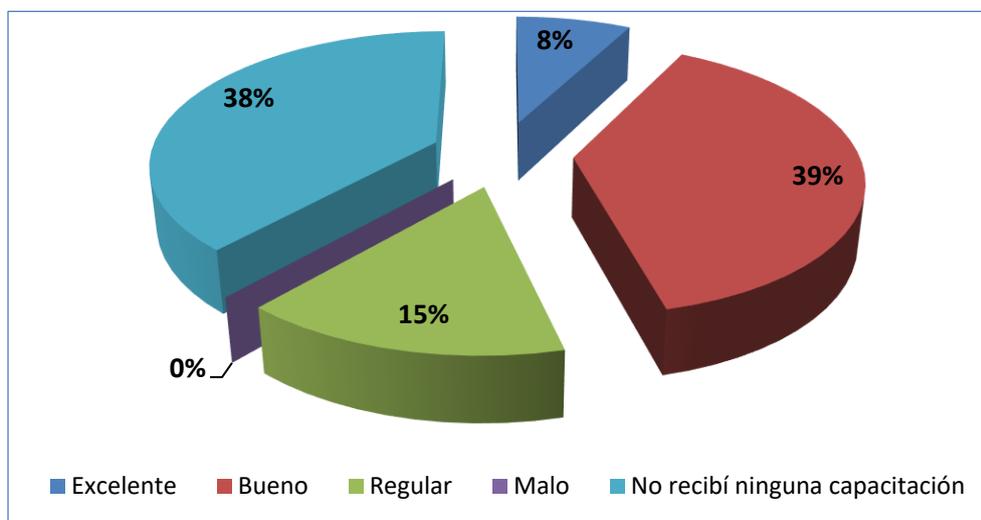
Respecto a este punto se pudo evidenciar que la remuneración que perciben durante el periodo de prueba inicial, el cual dura aproximadamente 1 mes la paga es de S/25.00, de ahí dentro del periodo de prueba la remuneración puede verse incrementada a S/32.00 de acuerdo con el desempeño del colaborador; por ello, el 8% percibe su remuneración con calificación alta se puede mencionar que la característica de estos colaboradores son los que llevan laborando poco tiempo en la empresa AVECITAS.

Puesto que, como se aprecia en la Figura 13, el 23% dan la calificación de remuneración baja al pago que reciben y esto sin ningún tipo de beneficios sociales o algún documento que garantice que están trabajando ahí, en el contexto se observa que el sector avícola es muy informal y más aún si se habla del área de recursos humanos y beneficios sociales los cuales involucra gastos a los dueños.

Adicional a lo recopilado por el cuestionario aplicado a la empresa AVECITAS se puede mencionar respecto al puesto de supervisor; que es un puesto de mayor cargo y responsabilidad debido a que está encargado de que todas las actividades estén bien realizadas, el cual percibe un incremento de S/ 5.00 diarios en su remuneración en comparación con los demás colaboradores; y si en caso una de las tareas este mal ejecutada entonces esta se verá reflejada en el incremento de la merma la cual puede ser descontada a la remuneración del trabajador como una sanción y por otro lado se evidencia que si el trabajo se realiza efectivamente entonces no se ve reconocido con ningún tipo de incentivo.

La apreciación de los colaboradores de la empresa AVECITAS respecto a la capacitación se determinó a través de la interrogante: ¿Cómo calificarías la capacitación (preparación

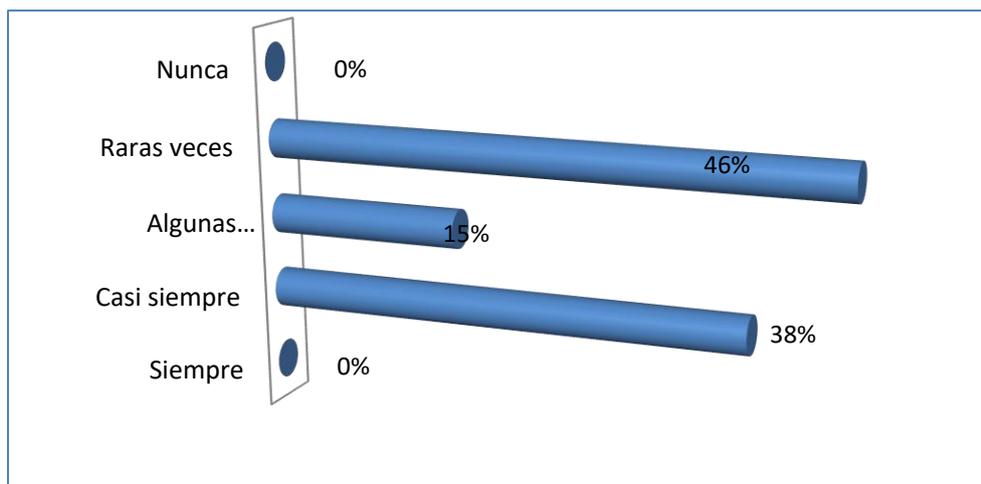
previa para el trabajo que realiza) que recibiste en la empresa AVECITAS?, la cual se puede visualizar en la Figura 14.



*Figura 14.* Apreciación de la capacitación y entrenamiento en la empresa AVECITAS  
Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

La Figura 14, da a conocer que el 8% califica como excelente y el 39% califica como bueno el programa de capacitación y entrenamiento de los colaboradores que la empresa AVECITAS plantea; el 15% manifiesta que es regular. Mientras que el otro 38% da a conocer que no ha recibido ninguna capacitación, que el único entrenamiento que recibieron fue observando a sus compañeros. Asimismo la empresa AVECITAS no cuenta con una estrategia o políticas de capacitación y estas son realizadas en forma empírica por los colaboradores que tienen laborando mayor tiempo.

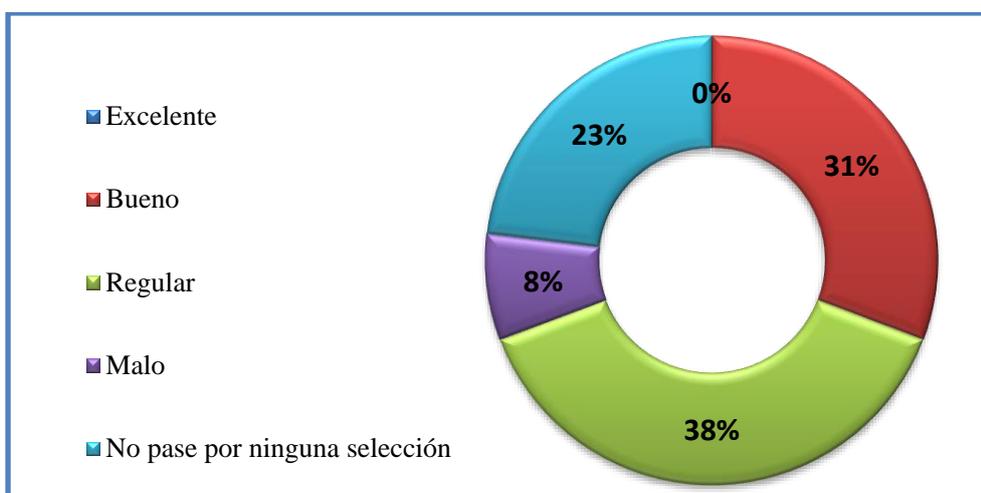
A la interrogante ¿Existe constantes discusiones (peleas) entre tus compañeros de trabajo? Los colaboradores manifestaron las respuestas que se muestran en la Figura 15, en ella se observa que el 46% raras veces tienen riñas y peleas dentro del trabajo, el 15% manifiesta que algunas veces, mientras que por otro lado el 38% revela que esta riñas y peleas laborales son casi siempre, comentan que esto es debido a descuidos y diferencias de algunos compañeros.



*Figura 15.* Incidencia de conflictos entre los colaboradores de la empresa AVECITAS  
Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

También comentan que estas riñas no suelen durar mucho tiempo por la misma naturaleza del trabajo en donde deben interactuar a diario y el jefe de personal busca que estas peleas no duren mucho tiempo; de suceder esta situación, el jefe conversa con cada uno de los colaboradores para solucionar las discusiones entre compañeros de tal forma que no pueda afectar el trabajo.

A la interrogante ¿Cómo consideras el proceso de selección por lo que fue Ud. elegido (a)? Los resultados de la interrogante se aprecian a continuación, el cual da a conocer la calificación de la política de selección que tiene la empresa AVECITAS.



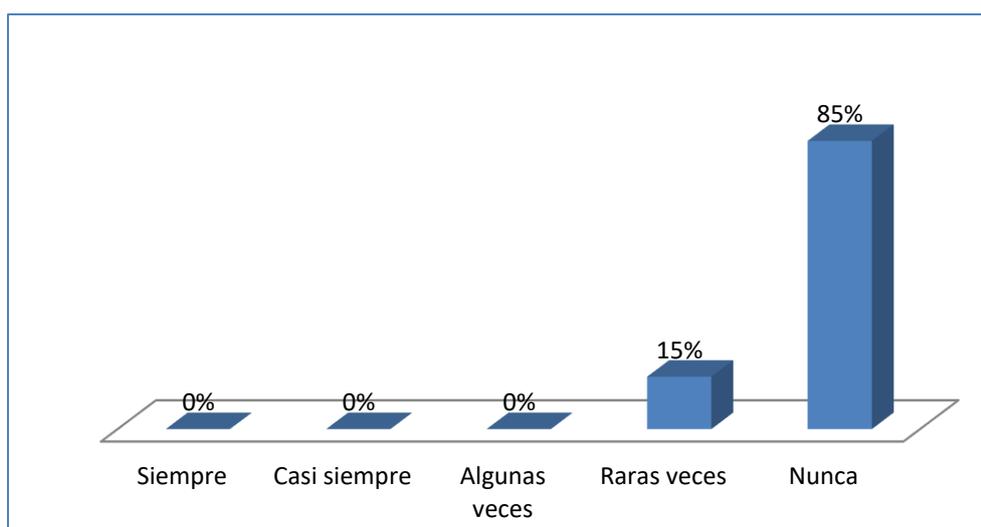
*Figura 16.* Percepción del proceso de selección del recurso humano en la empresa AVECITAS  
Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

Como se aprecia en la Figura 16, el 31% de los colaboradores manifiestan que el proceso de selección al cual estuvieron sometidos los colaboradores es bueno, por otro lado se observó que en muchas de las ocasiones los nuevos colaboradores son invitados directamente por el jefe de personal, y no necesitan pasar por ningún tipo de selección previa.

Mientras que el 38% de los colaboradores manifestaron que es regular la política de selección hecha por la empresa AVECITAS, porque la gran mayoría de colaboradores son amigos que se colocan en estos puestos por recomendación directa del jefe de personal y no dan oportunidad al ingreso de nuevos colaboradores, los cuales pueden tener habilidades en el puesto convocado.

Mientras que el 23% de los colaboradores revelaron que no pasaron por ninguna selección, esto es a consecuencia que fueron invitados directamente por el jefe de personal (lazos amicales), de los colaboradores, las referencias entre un colaborador de confianza es verdaderamente apreciado y considerado para la contratación de personal.

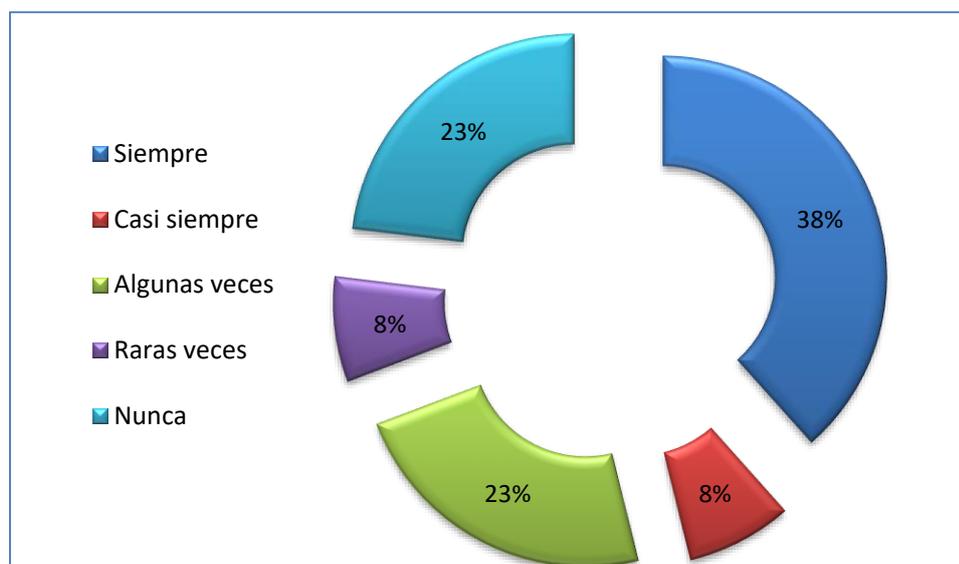
A la interrogante ¿Has recibido algún tipo de incentivo (premio monetario al desempeñar bien tu trabajo) por las labores que realizas en la empresa AVECITAS? Los colaboradores afirmaron lo siguiente: Estos resultados se muestran en la Figura 17.



*Figura 17.* Valoración de incentivos en la empresa AVECITAS  
Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

El 85% da a conocer que nunca ha recibido ningún tipo de incentivo monetario como reconocimiento al buen trabajo realizado, asimismo manifiestan que no tienen conocimiento que se concedan este tipo de alicientes en la empresa AVECITAS. Mientras un 15% manifiesta que han recibido solo una vez pero que fue por premio de no acumulación de faltas.

A la interrogante ¿Las personas que laboran en la empresa AVECITAS realizan trabajos en conjunto? Los resultados obtenidos se muestran a continuación.



*Figura 18.* Grado de trabajo en equipo en la empresa AVECITAS  
Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de empresa AVECITAS

Como se observa en la Figura 18, el 38% afirma que siempre trabajan en equipo es por ello que las riñas y peleas entre colaboradores se disipan rápido y tienden a ser momentáneas. Del 62% de los colaboradores el 23% manifestaron que nunca se da el trabajo en equipo por el contrario las tareas asignadas son responsabilidad de cada colaborador y si se diera el caso de tener algún problema el único responsable de la dificultad presentada es el colaborador que ejecuto la tarea, mientras que el otro 23% indica que el trabajo en equipo se da algunas veces pero no siempre, el 8% expresa que son raras veces; y el otro 8% consideran que si se realizan trabajo en equipo pero depende mucho de la actitud de cada trabajador.

### **5.3. Determinación de factores claves y críticos**

En el capítulo anterior se ha analizado puntos de importancia en la rotación de personal, los cuales han sido separados en dos tales como: factores claves (ambiente laboral, herramientas laborales), y en los factores críticos (proceso de selección, programa de incentivos, programa de capacitación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, supervisión, remuneración, preocupación por bienestar profesional y personal), estos puntos se explicarán cada uno a continuación.

#### **5.3.1. Factores Claves**

Estos factores claves en cierta forma son lo positivo con lo que la empresa AVECITAS cuenta, a pesar de que estos puntos sean manejados de forma rudimentaria, los colaboradores consideran como adecuado y positivo, como se puntualiza a continuación.

##### ***5.3.1.1. Ambiente laboral***

El área donde laboran los colaboradores es amplio por la misma naturaleza del trabajo, el lugar donde evisceran, despluman y pesan es un ambiente de aproximadamente 6mts x 10mts de área perimétrica, tiene un revestimiento de cemento, cuenta con dos ventanas de 2mts x 1.50mts continuas, el ingreso es de 4mts, este ambiente siempre está húmedo porque en todo el desarrollo de la actividad interviene este líquido elemento esencial durante todo el proceso.

En el cuestionario<sup>7</sup> aplicado a la empresa AVECITAS, se pudo evidenciar que el 77% de los colaboradores de la empresa están de acuerdo con este ambiente, porque no les causa molestia ni incomodidad.

##### ***5.3.1.2. Herramientas laborales***

La empresa AVECITAS, tiene los materiales necesarios para el buen desempeño de sus colaboradores, estos materiales son renovados periódicamente. Como se observó en la Figura

---

<sup>7</sup> Ver Anexo A: Cuestionario para el personal de la empresa AVECITAS.

10 el 92% de los colaboradores está de acuerdo con los materiales entregados por la empresa y el 8% está totalmente de acuerdo. Entre los materiales de trabajo que cuenta la empresa son los que a continuación se detallan:

Área de producción: aquí se cuenta con instrumentos de trabajo tales como: cuchillo de acero inoxidable, ollas de acero, embudos metálicos, mesas metálicas, pozas metálicas, balanzas electrónicas (mantenimiento cada 6 meses), mandiles para cada uno de los colaboradores y botas para cada uno de los colaboradores.

Cuando hay un deterioro de los materiales es comunicado al dueño de la empresa por el jefe de personal, para ser cambiados inmediatamente y no verse afectado el colaborador, los costos de estos materiales son asumidos por la empresa pero también son entregados bajo responsabilidad de cada uno de los colaboradores.

### **5.3.2. Factores críticos**

En comparación de los factores claves, estos factores son mayores y es en estos puntos donde se concentran los puestos que son los que más inciden en la rotación de personal, de la empresa Avecitas. Haciendo que la producción y la calidad del producto no sean las adecuadas.

#### **5.3.2.1. Remuneración**

En análisis anteriores se observa que hay cierto grado de insatisfacción por este punto que ellos consideran importante puesto que compromete tu esfuerzo y en cierta forma no ves que sean bien reconocidos<sup>8</sup> más del 50% de los colaboradores manifestó que el sueldo que perciben es regular porque en comparación a otros avícolas es menor, con respecto a este punto se debe mencionar que si bien las otras avícolas tiene un mayor sueldo para sus trabajadores.

---

<sup>8</sup> Ver figura 13. Grado de percepción de la política remunerativa en la empresa Avecitas

El trabajo realizado por cada trabajador es también mayor, el otro 23% de colaboradores manifestaron que el sueldo que reciben es muy bajo por las horas que laboran y por los esfuerzos que realizan y esto les desmotiva a seguir laborando en la empresa AVECITAS, Los sueldos asignados a cada colaborador son fijos y no tienden a variar según la producción.

Otro de los aspectos que les desmotiva a los colaboradores son los 2 días de práctica en donde ellos no perciben ningún tipo de sueldo solo reciben entrenamiento para sus posteriores labores en la empresa. Por otro lado se puede observar que la empresa no tiene planes de incentivos para sus trabajadores y esto causa cierta incomodidad en los trabajadores de la empresa.

A continuación se describe la política remunerativa ofrecida por la empresa AVECITAS a sus colaboradores en el Área de Producción:

Este sistema de remuneración ésta compuesta por:

- Pago por jornada laboral S/ 32.00 Nuevos Soles.
- El colaborador tiene descanso un día a la semana sin ningún pago.
- Jornada laboral de 12 horas de trabajo.
- La cancelación de los pagos es semanal, cada colaborador tiene un día asignado para su respectivo pago.
- Descuento por tardanza de S/. 10.00 Nuevos Soles, pasado los 10 minutos de tolerancia en el horario de ingreso.
- Descuento por falta sin ninguna justificación de S/. 50.00 Nuevos Soles.
- Pago adicional de S/. 5.00 Nuevos Soles por persona ante el incremento de la producción o caso contrario solicitud de un personal de apoyo.
- Se exige la retención de pago de 4 días laborados en la empresa como garantía. Pago que solo es efectuado al término del contrato o cese del trabajador.

- El colaborador no puede acceder al ingreso al libro de planilla.
- Los empleados no reciben gratificaciones (julio y diciembre).
- La empresa no cuenta con planes de incentivos ni de reconocimiento.

El ingreso de un nuevo colaborador está sujeto a las siguientes condiciones:

- Dos días de práctica sin ningún pago, luego pasan al periodo de prueba, el cual dura una semana.
- Pago por jornada laboral de S/. 25.00 Nuevos Soles a partir del 3er día de trabajo.
- El colaborador podrá descansar un día a la semana.
- No es posible el ingreso a planilla.
- Se exige la retención de pago de 4 días laborados en la empresa como garantía. Pago que solo es efectuado al término del contrato o cese del trabajador.
- Descuento por falta sin ninguna justificación es de S/. 50.00 Nuevos Soles.
- Descuento por tardanza de S/. 10.00 Nuevos Soles pasado los 10 minutos de tolerancia al horario de entrada.
- Una vez superado el tiempo de prueba todo colaborador deberá ser compensado con el pago S/. 32.00 Nuevos Soles, sin embargo esto dependerá del desempeño en las tareas asignadas.

Actualmente la empresa cuenta con 3 formas de trabajo que está directamente relacionado con la retribución asignada por jornada laboral, no obstante cada colaborador elige la forma de trabajo a desarrollar dentro de la organización, para las personas que escogen laborar 12 horas el pago asignado es de S/. 32.00 Nuevos Soles, con 10 horas trabajadas el colaborador recibe una retribución de S/. 25.00 nuevos soles y para las personas que trabajan 8 horas tienen una remuneración de S/. 22.00 nuevos soles.

Cada una de las formas de trabajo descritas en el párrafo anterior es controlado por el personal responsable del área de producción (jefe de personal), quien es el encargado de entregar el informe diario al Departamento de Administración para su respectivo control.

#### **5.3.2.2. *Proceso de selección***

Como se ha podido evidenciar según el cuestionario aplicado en la empresa AVECITAS el 23% manifiesta que no ha pasado por ninguna selección, el 69% califican a la selección por la que pasaron como bueno y regular<sup>9</sup>

Según la documentación revisada con la que cuenta la empresa, esta no cuenta con ningún documento que guíe o que indique que puntos evaluar para dicha selección.

Al conversar con el personal y la asistente de administración se puede comprobar que efectivamente la selección por la que pasan los colaboradores es a través de un periodo de prueba, en el cual observan el trabajo que se realiza por los colaboradores que ya conocen el trabajo, para luego decidir si se quedan o se van por que no les gusta el trabajo o consideran que es muy pesado. La asistente administrativa refiere que la contratación de colaboradores es a través de referencias de los mismos colaboradores o invitaciones directas.

#### **5.3.2.3. *Programa de capacitación***

No hay indicios de desarrollo de programa de capacitación, lo que se puede sustentar es que los colaboradores confunden entrenamiento con capacitación, puesto que en la empresa AVECITAS no se ha desarrollado ningún tipo de capacitación en ninguna área.

#### **5.3.2.4. *Preocupación de la empresa por bienestar profesional y personal***

Este punto es de importancia para los colaboradores, como bien se ha podido llegar a la conclusión que este punto es como se ven ellos apoyados y reconocidos por la empresa<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Ver figura 13: Grado de percepción de las política remunerativa en la empresa AVECITAS.

<sup>10</sup> Ver figura 12: Grado de oportunidad de progreso profesional y personal ofrecido por la empresa AVECITAS

El 54% de los colaboradores opinan que es regular las oportunidades que le ofrece la empresa pero se debe recalcar en este punto que la empresa actualmente no ofrece línea de carrera.

Por otro lado se observó que las personas que son contratadas para el Área de Producción en la empresa Avecitas no necesitan tener estudios superiores porque no demanda la aplicación de conocimientos pero si la utilización de fuerza física por la naturaleza del trabajo, esto desmotiva a algunos colaboradores porque desean realizar toda una línea de carrera en la empresa, el 31% de colaboradores manifestó que esto es muy malo para ellos porque no tienen oportunidades para seguir creciendo dentro de la empresa.

#### **5.4. Contratación de resultados**

Acorde a lo desarrollado en el presente estudio de investigación, considerando la formulación del problema general, así como los objetivos propuestos; se puede contrastar las hipótesis planteada inicialmente, con los resultados obtenidos mediante el modo estadístico descriptivo, para lo cual a continuación se recordará la hipótesis: Los factores que influyen en la rotación del personal son; la baja remuneración, carencia de políticas de selección, carencia de programas de capacitación y entrenamiento y falta de oportunidad de desarrollo profesional y personal.

La hipótesis general se contrasta, debido que después de ver anteriormente dentro de los resultados de la investigación realizada en la empresa Avecitas, se muestra en los factores críticos que los colaboradores de la empresa manifiestan disconformidad con la remuneración que perciben, desconocimiento del proceso de selección, afirman que la capacitación y entrenamiento es parte de su trabajo no se sienten motivados y por último los colaboradores de la empresa Avecitas afirman que la administración no muestra preocupación por el bienestar profesional y personal de sus colaboradores; en los puntos expuestos más del 50% de los colaboradores sienten inconformidad por ello buscan otro trabajo, lo cual influye de

forma negativa en la rotación de personal de la empresa AVECITAS, haciendo que el iR se incremente y esto repercuta de manera negativa en los objetivos de la Empresa AVECITAS.

La baja remuneración influye en la rotación del personal de la empresa AVECITAS; los colaboradores expresan que la remuneración que perciben es regular y no tienen otros beneficios, debido que los colaboradores buscan mejores salarios, que le den mayor estabilidad y cubran más necesidades, de manera que se convierta en beneficio para poder ofrecer mejor calidad de vida a su familia; los colaboradores que quieren mejorar económicamente cambian de empresa en el mismo giro u otro, teniendo como fortaleza lo aprendido en la empresa AVECITAS o inclusive ha habido colaboradores que montan sus propios negocios de esta forma mejoran sus márgenes de ganancia y generan su propia fuente de ingreso, en otras empresas les piden experiencia en la empresa AVECITAS empiezan de cero y a partir del primer día ya están trabajando con una paga menor.

La carencia de políticas de selección influye en la rotación del personal en la empresa AVECITAS; los colaboradores señalan que no han pasado por ningún tipo de selección; los colaboradores afirman que cualquier persona puede asumir el puesto, debido que desde el primer día colocan a trabajar al colaborador inclusive cuando se encuentran en periodo de prueba o de repente por familiaridad con uno de los colaboradores actuales, invitación porque es colaborador anteriormente, haciendo que se conviertan en colaboradores temporales e inestables dentro de la empresa AVECITAS, poniendo en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la empresa. El proceso de selección se desarrolla en forma empírica y espontánea, cabe mencionar que todo el tiempo tienen el aviso: *se requiere personal para camal*, en los puntos de venta de la empresa AVECITAS.

La oportunidad de progreso profesional y personal influye en la rotación del personal en la empresa AVECITAS, los colaboradores buscan mejorar profesionalmente y ven como un trabajo temporal el desarrollo de las actividades dentro de la empresa AVECITAS y por ello

trabajan ahí de noches en el camal de pollos y desarrollan actividades de estudios por las mañanas o tardes, debido que no ofrecen línea de carrera en la empresa, dado que es una empresa familiar. Los cargos de mayor confianza están bajo la supervisión de familiares o son desarrollados por ellos mismos.

La falta de un programa de capacitación y entrenamiento influye en la rotación del personal en la empresa AVECITAS; ya que el entrenamiento es de forma directa [ensayo y error] y lo realiza el colaborador con más tiempo de trabajo en la empresa, no cuentan con una capacitación de acuerdo a las actividades que puedan desarrollar diariamente, más que una capacitación es un entrenamiento que se da solo al ingreso del colaborador, el hecho de recibir una capacitación adecuada ayudará al colaborador a cumplir sus responsabilidades de forma efectiva disminuyendo el porcentaje de pérdida, incrementando su potencial dentro de la empresa y mejorando producción. Tratándose de producto de consumo humano, se debería dar mayor importancia a este tema debido que es un producto de consumo masivo y perecible, al recibir una capacitación o entrenamiento adecuado, el colaborador llega a malograr el producto (con moretones, alas rotas o piel desgarrada por ejemplo) siendo este costo asumido por el colaborador como parte de su pago, esto incomoda al colaborador e influye en la rotación de personal.

En tal sentido se comprueba la hipótesis de la presente investigación, se puede afirmar que los factores críticos influyen en la rotación del personal de la empresa AVECITAS.

### **5.5. Discusión de resultados**

En el presente acápite se plasma el análisis y discusión de los resultados encontrados en el proceso de la investigación, los cuales consisten en determinar la influencia de la baja remuneración, carencia de políticas de selección, carencia de programas de capacitación y entrenamiento y la falta de oportunidad de desarrollo profesional y personal en la rotación de personal de la empresa AVECITAS.

Respecto a la baja remuneración que es un aspecto interno que influye en la rotación de personal de la empresa AVECITAS, se puede determinar que si es un factor influyente en la rotación de personal en la empresa AVECITAS, factor de mayor incidencia en la rotación de personal, este se debe que ante una mejor oferta salarial no dudan en aceptar y cambiar de equipo, en este punto se puede hablar de la tesis de maestría López, (2016), quien investigó la Determinación de los factores que inciden en la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras de Querétaro; el autor concluye que el salario y las prestaciones económicas son los factores con mayor incidencia en la rotación de personal. También según artículo del Portal del Capital Humano (2011), la búsqueda de una mejor oferta laboral influye en la decisión de renuncia de los empleados, porque se ven atraídos por mejores salarios. Analizando los antecedentes y contrastándolos con el resultado del cuestionario realizado a los colaboradores de la empresa AVECITAS, se ha determinado como un factor crítico la baja remuneración en comparación a otras empresas del mismo sector económico, el 62% menciona que la remuneración percibida es regular y el 31% indica que es baja en comparación al trabajo que realizan, por ello los colaboradores buscan obtener conocimientos en la empresa AVECITAS y buscar puestos en otras donde mejoran el clima laboral y sus beneficios aumentan de algún modo cubriendo otras necesidades personales, económicas o profesionales que tenga el colaborador; sin embargo para poder ingresar a trabajar en la competencia un requisito es tener conocimiento del trabajo que van a realizar, debido que la competencia entiende que la asignación de horas hombre dedicadas al entrenamiento de un nuevo colaborador es un gasto indirecto que deberá ser asumido por el empleador; cabe mencionar que las avícolas en Huancayo y Chupaca son informales y no asumen beneficios de sus colaboradores visto que ven como pérdida y no como una inversión este beneficio, tienen en planilla a uno o dos personales, sin embargo de la mayoría de los colaboradores los pagos son directos de forma semanal o quincenal, en todas las empresas de la competencia

vistas en este estudio de investigación se ha podido observar que pagan a sus colaboradores con productos (carne de pollo) en caso no llegue un pedido completo y este sea rechazado o tengan producto defectuoso o en mal estado (por ejemplo una ala rota o moretones en el pollo, entre otros donde se vea comprometido el producto), esto conlleva que el colaborador no se sienta bien y busque otro trabajo, perdiendo la motivación de continuar laborando en la empresa, puesto que afecta económicamente al colaborador. Chiavenato (2007) explica respecto a este punto, que ahora las empresas están buscando establecer sueldos o salarios variables que estén relacionados a la productividad del trabajo lo cual busca que ambas partes sientan ser beneficiados.

En relación a la carencia de políticas de selección dentro de la empresa Avecitas, también es un factor interno, considerado como factor influyente en la rotación de personal, como también da a conocer Chiavenato I. (2007); de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario aplicado al personal de la empresa Avecitas, el 38% menciona que es regular, el 23 % menciona no haber pasado por ningún proceso de selección y el 8% menciona que el proceso ha sido malo; en este punto cabe resaltar que la convocatoria de personal es permanente en la empresa Avecitas, colocan avisos en los puntos de venta de la empresa, también puede ser mediante recomendación de los colaboradores de la empresa, es por ello que, también existe un índice de rotación alto en la empresa, debido a la inexperiencia de los nuevos colaboradores solo se mantienen por un periodo corto de tiempo, conllevando ello a la baja productividad y pérdida de horas hombre empleadas en el entrenamiento del nuevo personal, en el proceso de selección solo es necesario que deseen trabajar no ponen como requisito excluyente el tener experiencia en el trabajo a realizar como lo hace la competencia.

La oportunidad de progreso profesional y personal; este factor interno influyente en la rotación de personal, también Chiavenato (2007), en su libro Administración de Recursos

Humanos - El Capital Humano de las Empresas menciona que debe ser un factor a incluirse en la entrevista de desvinculación del personal, al igual que en el artículo del Portal del Capital Humano (2011), donde señala que el Perú es el país con el iR más alto de Latinoamérica, que cada vez más empresas mejoran sus ofertas laborales donde los empleados se ven atraídos por estas ofertas, según los resultados de la aplicación del cuestionario el 31% menciona que es malo y el 8% pésimo, los colaboradores buscan su constante mejoramiento profesional y personal aprovechando el trabajo nocturno como una oportunidad temporal hasta obtener la oportunidad esperada y mejorar de puesto laboral según el objetivo personal trazado que tengan. De esta forma, toman el horario de trabajo como una oportunidad de progreso profesional donde a futuro ellos pueden cambiar de trabajo de acuerdo a sus propias necesidades y mejorar económicamente, mejorando sus beneficios.

La capacitación y entrenamiento es un factor influyente en la rotación del personal, según Chiavenato (2007), en su libro menciona que la importancia que tiene que toda organización radica en que se debe saber cómo dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. La falta de un programa de capacitación y entrenamiento; según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa AVECITAS el 38% mencionan no haber recibido ninguna capacitación, un 15% menciona que es regular, cabe mencionar que la capacitación que han recibido los empleados de la empresa AVECITAS, ha sido de forma empírica y ha sido por el colaborador más antiguo y es adquirida en el desarrollo diario de las actividades que desenvuelve el colaborador siendo esta un entrenamiento más que una capacitación propiamente dicha, sin medir las causas que conlleva ello, como es la inversión en horas hombre, la baja productividad, la disminución de la calidad del producto, esto con base a la teoría de Chiavenato (2007). Si bien es cierto, el colaborador no se ve perjudicado durante el periodo de adaptación donde reciben el

entrenamiento necesario para el desarrollo de sus actividades, pues desde el primer día perciben su salario, aunque este sea menor a la del empleado que ya tiene conocimiento.

La rotación de personal es una variable que tiene que mantenerse controlada, Chiavenato (2007) refiere que si la rotación puede salirse del control de la organización, cuando las separaciones por iniciativa de los empleados aumentan de volumen, dentro de un mercado de trabajo competitivo y en temporada de alta oferta laboral, suele presentarse un aumento de rotación de personal. El iR del personal en la empresa AVECITAS es bastante fluctuante, llegando el pico más alto a 61.54% en el mes de abril y manteniéndose en octubre y noviembre, en los meses de fiestas como navidad en diciembre, fiestas patrias en julio y la celebración de Santiago en agosto, se mantiene bajo, mostrando mayor estabilidad con los colaboradores todo ello se puede apreciar en la Figura 1 del trabajo de investigación. Después de analizar los datos obtenidos del cuestionario aplicado al personal de la empresa AVECITAS se pudo determinar los factores críticos que influyen en la rotación de personal. Según el artículo del Portal del capital humano el alto iR es un problema a nivel nacional debido que las empresas están optando por asumir nuevos retos de crecimiento y expansión, lo cual influye en su personal otorgando nuevos puestos de trabajo y mejorando el recurso humano con el que cuentan esto conlleva que ejercer más presión o que el escenario se torne más competitivo.

## Conclusiones

1. Según los resultados de la investigación, se determinó que los factores influyentes de forma negativa en la rotación del personal de la empresa Vecitas son (a) la baja remuneración, (b) carencia de políticas de selección, (c) la falta de oportunidad de progreso profesional y personal, y (d) la falta de desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento. Estos factores críticos han sido determinados después del análisis de la empresa y como deducción del cuestionario aplicado al personal, estos factores a su vez están relacionados a la visión de la empresa, la cual menciona el continuo mejoramiento de procesos dando lugar al alto grado de rotación externa del personal.
2. Se determinó que la baja remuneración es un factor influyente en la rotación de personal de la empresa Vecitas, pues el 38% del personal menciona que la remuneración percibida es baja, y un 62% concluye que es regular, por ser un factor influyente el cual hace que el iR se incremente o mantenga constantemente, afectando económicamente a la empresa debido que la productividad del colaborador nuevo no será el mismo, las horas hombre que se emplea en el entrenamiento del nuevo colaborador también significa pérdida para la empresa, como se muestra en el análisis de la competencia la información recabada ha sido de ex trabajadores de la empresa Vecitas.
3. Se identificó que la carencia de las políticas de selección influye de manera negativa en la rotación de personal de la empresa Vecitas, en este punto es indispensable mencionar que el personal no pasa por ningún proceso de selección, solo por el reclutamiento, la empresa recluta personal con o sin experiencia en sus puntos de venta o por recomendación, no se exige conocimiento para poder desarrollar el trabajo, empobreciendo este aspecto el proceso de selección de la empresa Vecitas, este factor causa incremento de costos económicos y pérdidas de horas hombre invertidas en poder

enseñar al nuevo colaborador como hacer su trabajo en forma empírica, en las constantes convocatorias de personal realizadas en la empresa, no cuentan con políticas establecidas que faciliten y disminuyan el proceso de captación de personal y su adaptación al nuevo puesto de trabajo.

4. Se concluyó que la oportunidad de progreso profesional y personal es un factor influyente en la rotación de personal de la empresa AVECITAS; el personal de la empresa AVECITAS no tiene línea de carrera en la empresa, por ello, buscan mejores puestos laborales donde puedan desarrollarse y mejorar personal o económicamente. El hecho que la empresa sea familiar no permite que se busque mejorar el puesto en el que se encuentran, debido a que los puestos de confianza son para familiares y tienen beneficios laborales. El grado de instrucción influye en la percepción de este factor, debido que el personal que estudia y trabaja ve como un trabajo oportuno que a futuro le permitirá buscar nuevas opciones pero no internas sino externar que le conlleva a desvincularse de la empresa.
5. Se identificó que el desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento inadecuado o la no implementación de estos, genera un alto índice de rotación del personal debido que influye en la decisión del personal para la desvinculación del personal con la empresa, el personal en su mayoría manifiesta de no han recibido ninguna capacitación en la empresa, cabe mencionar que el entrenamiento que reciben es inexperto, en cierto grado es ensayo y error, mediante el cual van asentando el conocimiento adquirido con el transcurso de los días, y con el tiempo el empleado pierde la motivación conllevando a la búsqueda de mejores oportunidades, este factor influye de manera negativa en la empresa debido que no realizan adecuadamente el trabajo disminuyendo su productividad y rendimiento, repercutiendo ello en pérdidas para la empresa y disminución de la calidad del producto.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda poner atención en los factores que influyen con mayor incidencia en la rotación del personal de la empresa Avecitas, con la finalidad de mejorar el clima laboral en la empresa y mantener un iR saludable de acuerdo con las necesidades de la empresa.
2. Se recomienda evaluar la remuneración otorgada a los colaboradores de la empresa Avecitas, debida que es un factor determinante en la rotación de personal y el principal factor a considerar ante la decisión de renuncia en la empresa. También recomendar la creación de planes de motivación para los trabajadores, a través de mejoras en las prestaciones o realización de actividades extra programáticas, así como han implantado castigos por dañar el producto o por faltar injustificadamente, contemplar la implementación de beneficios o incentivos para motivar al personal y sepan que se están preocupando por su bienestar, por ejemplo; premiar el desempeño personal y hacerlo sentir que es importante para la empresa su estabilidad y tranquilidad, mantener la puntualidad con los pagos de los colaboradores es un estímulo positivo. Considerar implementar el pago de un seguro contra accidentes como un beneficio personal otorgado por la empresa, para ofrecer tranquilidad y seguridad al personal.
3. Se recomienda implementar un programa de políticas de selección de personal, que sea adecuada y ayude la disminución de costos que ello implica, considerar el desarrollo de una base de datos sistematizada de colaboradores que han trabajado anteriormente en la empresa para poder recurrir a ella cuando se requiera personal, considerar el conocimiento de las actividades a desarrollar con el que cuenta el personal a reclutar conllevará a la disminución de pérdidas en la empresa.
4. Se recomienda que la administración se preocupe por el desarrollo profesional y personal del personal, implementar talleres de cómo administrar el tiempo, para optimizar las horas de trabajo y disminuir el trabajo bajo presión; implementación de talleres recreativos con

juegos que puedan incluir a su familia para la confraternización entre los colaboradores (como por ejemplo torneos deportivos internos), se recomienda en este punto implementar un buzón de sugerencias para colaboradores el cual sea de forma anónima, también es recomendable implementar la mejor idea y premiarla con vales de consumo en un restaurante, horas libres, o pago adicional en la remuneración percibida. Todo ello con la finalidad de fortalecer y mejorar el desarrollo personal lo cual va a repercutir en la reducción del iR de la empresa AVECITAS.

5. Se recomienda implementar programas de capacitación y entrenamiento, de formas semestrales que aporten al desarrollo de sus actividades, capacitación en seguridad en el trabajo, capacitación en uso adecuado de materiales y manejo de ambiente de trabajo, capacitación como evitar la contaminación cruzada, debido que se está tratando con alimentos de consumo directo, para la optimización del recurso humano y la mejora continua del mismo, el cual sea participativo y conjuntamente a ello ver la forma de poder incentivar el esfuerzo del colaborador y poder premiar el esfuerzo de poner en práctica lo aprendido, que conlleve al mejoramiento continuo de la persona, así como mejorar continuamente la calidad del producto, como el bienestar del colaborador.

## Referencias

- Peregrina M. & Oakley D. (2006). Determinación de las Causas de Rotación en los Puestos de Camarista,. Puebla - Mexico.
- El Portal del Capital Humano. (24 de marzo de 2011). Recuperado el agosto de 2016, de <http://www.infocapitalhumano.pe/noticias-y-movidas.php?id=539&t=el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica>
- Arroyo, G. (2014). La gestión de recursos humanos y la tasa de rotación de personal en la empresa Compartamos Financiera sucursal Trujillo 1. Trujillo.
- Bernal, C. A. (2000). Metodología de la investigación para la administración y la economía. Santa Fé de Bogotá: Pearson educación de Colombia.
- Carbonel Namay, L., & Salinas Peláez, M. (2016). Relación entre los índices de rotación de personal y productividad en Megaseguros asesores y corredores SAC, en los periodos 2014-2015. Trujillo.
- Carrasco, S. (2005). metodología de la investigación científica. Lima: San Marcos.
- Chiavenato I. (2007). Administración de Recursos Humanos "El Capital Humano de las Empresas" (Octava Edición ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill/Interamerica Editores S.A.
- Flores R.; Abreu J. & Badii M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en la empresas Mexicanas. Guatemala, Guatemala: Universidad de Guatemala.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (quinta ed.). México: McGraw - Hill.
- López López, J. F. (2016). Determinación de los factores que inciden en la rotación de personal operativo en las emresas manufactureras de Querétaro. Querétaro.
- Nuñez, E. (2015). un modelo de gestión de recursos humanos y rotación de ersonal de la Empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo. Trujillo.

Paredes M. (2011). Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala. Guatemala: Universidad Panamericana.

Werther W.& Davis K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas (Sexta Edición ed.). Mexico : McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

## Apéndice A

### Cuestionario para el personal de la empresa “avecitas”

**Presentación:** Buenas noches Sr. (a) (ita), nos encontramos elaborando nuestra tesis para poder optar el grado de Licenciado en Administración, para ello hemos elaborado el presente cuestionario, el cual solicitamos desarrolle con honestidad.

**Confidencialidad:** Se mantendrá estricta confidencialidad con los datos obtenidos en el cuestionario

**Objetivo:** Recopilar información para conocer las variables que influyen en la rotación de personal de la empresa “AVECITAS”

---

**Instrucciones:** A continuación se le presenta preguntas, las cuales se le solicita marcar con un (X) en la alternativa que considera más adecuada.

**SEXO** : VARÓN ( ) MUJER ( ) **EDAD** : ( )

**TIEMPO DE SERVICIO** : ( ) AÑOS ( ) MESES

**GRADO DE INSTRUCCIÓN** : PRIMARIA ( ) SECUNDARIA ( )  
TÉCNICO ( ) SUPERIOR ( )

1) ¿Te gusta el área (lugar de trabajo) donde laboras?

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a. Totalmente de acuerdo | d. Totalmente en desacuerdo |
| b. De acuerdo            | e. En desacuerdo            |
| c. Indiferente           |                             |

2) ¿Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas diarias?

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a. Totalmente de acuerdo | d. Totalmente en desacuerdo |
| b. De acuerdo            | e. En desacuerdo            |
| c. Indiferente           |                             |

3) ¿Cómo calificarías el trato con su supervisor?

- |              |           |
|--------------|-----------|
| a. Excelente | d. Malo   |
| b. Bueno     | e. Pésimo |
| c. Regular   |           |

4) ¿Cómo calificarías la preocupación de la empresa por tu bienestar profesional y personal?

- |              |           |
|--------------|-----------|
| a. Muy buena | d. Mala   |
| b. Buena     | e. Pésima |
| c. Regular   |           |

- 5) **¿Cómo calificarías la remuneración que recibes por el trabajo que realizas?**
- a. Muy Baja
  - b. Baja
  - c. Regular
  - d. Muy alta
  - e. Alta
- 6) **¿Crees que en la empresa donde laboras “AVECITAS” tienes oportunidad de ascender?**
- a. Nunca
  - b. Raras veces
  - c. Algunas veces
  - d. Casi siempre
  - e. Siempre
- 7) **Para su contratación en la empresa “AVECITAS” fue evaluado previamente, ¿Cómo consideras el proceso de selección por el que fue Ud. elegido (a)?**
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. No pase por ninguna selección
- 8) **¿Has recibido algún tipo de incentivo (premio monetario al desempeñar bien tu trabajo) por las labores que realizas en la empresa “AVECITAS”?**
- a. Nunca
  - b. Raras veces
  - c. Algunas veces
  - d. Casi siempre
  - e. Siempre
- 9) **¿Cómo calificarías la capacitación (preparación previa para el trabajo que realiza) que recibiste en la empresa “AVECITAS”?**
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. No recibí ninguna capacitación
- 10) **¿Existe constantes discusiones (peleas) entre tus compañeros de trabajo?**
- a. Nunca
  - b. Raras veces
  - c. Algunas veces
  - d. Casi siempre
  - e. Siempre
- 11) **Las personas que laboran en la empresa “AVECITAS” ¿Realizan trabajos en conjunto?**
- a. Nunca
  - b. Raras veces
  - c. Algunas veces
  - d. Casi siempre
  - e. Siempre

## Apéndice B

### Registro del personal procesado

Para diciembre del 2015

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Leonora Zuasnabar Saavedra	01/03/1997	28/12/2016
2	Miguel Martínez Socualaya	01/01/2000	28/12/2016
3	Juan Robles	08/01/2015	29/04/2017
4	Ivan de la cruz	12/02/2015	02/05/2016
5	Luis Fernández	27/02/2015	Apoyo
6	Elmer Núñez	30/03/2015	Apoyo
7	Antonio Pardave	05/04/2015	Apoyo
8	Neder Casas Cabrera	24/05/2015	19/01/2016
9	Martha Aroni	19/06/2015	27/01/2016
10	Yovana Acuña	14/07/2015	30/01/2016
11	Venus Cervantes Ambrosio	05/11/2015	01/02/2016
12	Edubigis Rojas	16/11/2015	26/01/2016
13	Carmen Aroni	02/12/2015	30/01/2016

Para enero del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Cristian Huanhuayo Ortiz	09/01/2016	09/10/2016
2	Alex Huaroto Jurado	10/01/2016	20/01/2016
3	Maritza de la Cruz Limache	10/01/2016	20/01/2016
4	Taty Ruiz Garcia	12/01/2016	03/03/2016
5	Rosario Moya Camayo	19/01/2016	28/08/2016
6	Enrique Damián Lapa	19/01/2016	13/02/2016
7	Edilberto Paquiyauri	20/01/2016	24/02/2016
8	Blanca Allpoc	29/01/2016	01/03/2016

## Para febrero del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Rosa Munasca	01/02/2016	27/04/2016
2	Jonathan Pulpialli	08/02/2016	18/02/2016
3	Juan Gerardo Huaraca	15/02/2016	20/02/2016
4	Marisa Reyna	15/02/2016	28/04/2016

## Para marzo del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Misael Ramos	12/03/2016	21/03/2016
2	Sara Rodríguez	24/03/2016	08/04/2016
3	Ivan López	24/03/2016	09/04/2016
4	Denis Vílchez Orcon	26/03/2016	08/04/2016

## Para abril del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Yordy Garay	02/04/2016	Continua
2	Abel Cueva Hinostraza	14/04/2016	26/04/2016
3	Sergio Archi Huaynalaya	22/04/2016	06/09/2016
4	Víctor Cueva Castillo	27/04/2016	11/05/2016

## Para mayo del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Franklin Cangahuala	11/05/2016	12/06/2016
2	Kevin Tacza Crispin	14/05/2016	Continua

## Para junio del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Luis Alberto Quispe Gamarra	14/06/2016	09/08/2016

## Para julio del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Luis Conde	08/07/2016	29/09/2016

## Para agosto del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Diego Lozano	04/08/2016	24/09/2016
2	José Luis Mallma	26/08/2016	16/10/2016
3	Maricela Mallma	26/08/2016	03/11/2016

## Para setiembre del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Enma Macuri	22/09/2016	13/11/2016
2	Janeth Ilares	28/09/2016	28/12/2016
3	Cesar Salvatierra	29/09/2016	07/10/2016

## Para octubre del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Deyvis Quispe	02/10/2016	12/10/2016
2	Mariluz de la Cruz	08/10/2016	Continua
3	Kelly Inga Gutarra	24/10/2016	02/11/2016
4	Fisher Huaman	27/10/2016	Continua

## Para noviembre del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
1	Karina Yauri Chuquillanqui	06/11/2011	11/11/2011
2	Leonel Acuña	15/11/2011	Continua

## Para diciembre del 2016

N°	Nombres y Apellidos	Fecha de entrada	Fecha de salida
No hay ingresos ni salidas de personal			



## VALORACIÓN

PROMEDIO	<u>Puntaje</u>	880
----------	----------------	-----

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD

<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------

Firma del experto informante

Miguel Fernando Inga Avila  
DNI 19943619

Autor del instrumento a validar

--------------