



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE
PERSONAL OPERATIVO DEL ÁREA DE SERVICIOS
AGRÍCOLAS DEL INGENIO AZUCARERO AGROLMOS,
LAMBAYEQUE**

**PRESENTADO POR
MANUEL ENRIQUE CAMACHO SUNCIÓN**

**ASESOR
JUAN RICARDO SALAZAR HUAPALLA**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ
2024**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TESIS

**ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL
OPERATIVO DEL ÁREA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS DEL
INGENIO AZUCARERO AGROLMOS, LAMBAYEQUE**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**PRESENTADO POR
MANUEL ENRIQUE CAMACHO SUNCIÓN**

**ASESOR
DR. JUAN RICARDO SALAZAR HUAPALLA**

LIMA, PERÚ

2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO	
1.1. Marco Teórico	3
1.2. Marco Normativo	8
1.3. Nuevos enfoques en la administración de personas	10
1.4. La base de la estrategia de mejora	12
CAPÍTULO II: CONTEXTO LABORAL	
2.1. Información fundamental de la organización	18
2.1.1. Denominación legal de la compañía.....	18
2.1.2. Referencias históricas pertinentes	18
2.1.3. N° de RUC	19
2.1.4. Localización Geográfica.....	19
2.1.5. El tamaño y el tipo de empresa	19
2.1.6. Actividad comercial que lleva a cabo	19
2.1.7. Área en la que se está desarrollando la actividad	19
2.1.8. Área de acción	19
2.2. La estructura y gestión de la entidad.....	20
2.2.1. Estructura y gestión de la entidad de las áreas principales.....	20
2.2.2. Diagrama Organizacional	21
2.2.3. Tabla estadística de los empleados	22

2.2.4. Principales políticas y procedimientos de personal	23
2.3. Los objetivos estratégicos de la entidad.....	24
2.3.1. Misión	24
2.3.2. Visión.....	24
2.3.3. Valores corporativos.....	24
2.3.4. Objetivos de estrategia.....	25
2.3.5. Fortalezas competitivas.....	26
2.3.6. Planteamientos competitivos	27
2.3.7. Evaluación de la situación actual.....	27

CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

3.1. Formulación de la problemática	29
3.2. Análisis y Descripción de la problemática principal	30
3.3. Investigación para identificar las causas del problema.....	31
3.3.1. Ratio de rotación de empleados	31
3.3.2. Cuestionarios de desvinculación	34
3.3.3. Entrevista personal con respecto a desvinculaciones por despido.....	40
3.3.4. Grupo de investigación.....	40
3.3.5. Horas de trabajo extra	41
3.4. Análisis de los factores que provocan y mantienen la situación.....	42
3.4.1. Renuncias voluntarias excesivas	42
3.4.1.1. Escasa retención de empleados	42
3.4.1.2. Horas de trabajo insuficientes.....	43
3.4.1.3. Deficientes condiciones laborales (habitabilidad del campamento)	43
3.4.1.4. Remuneraciones por debajo del mercado.....	44

3.4.1.5. Falta de Reconocimiento	44
3.4.1.6. Abandono de trabajo.....	44
3.5. Consecuencias o efectos generados por la problemática	45
3.5.1. Vacantes sin personal	45
3.5.2. Incorporaciones frecuentes de personal operativo	46
3.5.3. Insatisfacción de los colaboradores en funciones operativas	47
3.6. Esquema de problemas.....	48
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	
4.1. Objetivo del Plan	49
4.1.1. Estructura del Proyecto	49
4.1.2. Extensión de la implementación del proyecto	49
4.1.3. Propósito	49
4.1.3.1. Propósito central	50
4.1.3.2. Propósito secundario	50
4.1.4. Esquema de objetivos.....	52
4.2. Técnicas de Implementación.....	53
4.2.1. Elementos Críticos para la Aplicación del Plan	53
4.2.1.1. Las partes interesadas deben involucrarse activamente.	53
4.2.1.2. Seleccionar los mensajes	54
4.2.1.3. Conexión.....	55
4.2.2. Estrategia de ejecución	57
4.2.3. Administración de la transformación	57
4.2.4. Recompensas	58
4.2.5. Determinación de interesados y aliados estratégicos	58
4.3. Dimensiones operativas de la implementación	60

4.3.1. Recursos de implementación y gastos por categoría	60
4.3.2. Indicadores para la ejecución del plan de gestión	61
4.3.3. Identificar y describir estrategias, medios y actividades	62
4.3.4. Planificación y presentación de la propuesta	63
4.3.5. Diagrama de Gantt y planificación de actividades	64

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS	72
ASEGURAMIENTO.....	76
Declaración de Autorización.....	77
Carta de Certificación.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organización del personal según la unidad orgánica	22
Tabla 2. Distribución de Personal en el área de SSAA por nivel ocupacional	22
Tabla 3. Índice general de rotación de personal 2021-2023 (setiembre)	32
Tabla 4. Porcentaje de Cuestionarios de Salida.....	35
Tabla 5. Elementos que contribuyen a la satisfacción de la compañía	39
Tabla 6. Oportunidades de mejora- Resultados del grupo de investigación	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos clave en la administración del capital humano	4
Figura 2. Estructura organizacional de Agrolmos.....	21
Figura 3. Las principales políticas para la gestión humana	23
Figura 4. Tabla de evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.....	28
Figura 5. Porcentaje de motivos de cese acumulados 2021-2023 (setiembre)	32
Figura 7. Muestra el porcentaje acumulado de los motivos de cese de 2021–2023 (setiembre).	33
Figura 8. Detalle de los motivos de cese (negativo) por área 2021-2023 (set)	36
Figura 9. Elementos que contribuyen a la satisfacción de la compañía	38
Figura 10. Oportunidades de Mejora – Resultados del grupo de investigación	41
Figura 11. Aspectos de la satisfacción empresarial	41

RESUMEN

El talento humano es esencial en la actualidad globalizada, siendo crucial para el éxito empresarial tener relaciones laborales estables y duraderas, como lo demuestra esta investigación.

El foco del estudio es una compañía dedicada a la elaboración y transformación de la caña de azúcar. En tiempos recientes, este negocio ha enfrentado una elevada rotación en su división de servicios agrícolas. Las principales razones detrás de esto son renunciaciones voluntarias y deserciones laborales, consideradas como rotación adversa debido a que provienen de decisiones unilaterales del trabajador.

Esta situación ha generado interrupciones en la continuidad de los servicios debido a la constante necesidad de cubrir vacantes y entrenar a nuevos colaboradores.

A raíz de estos descubrimientos, se sugiere una táctica que se centra en los elementos internos que generan esta rotación, poniendo especial énfasis en aspectos que generan insatisfacción laboral, tales como el ambiente de trabajo, salarios y programas de bienestar. Esta táctica está diseñada para los 120 trabajadores operativos del área de servicios agrícolas.

Nuestro gerente general, el superintendente de servicios agrícolas, líderes del departamento y el equipo de recursos humanos serán clave en la puesta en marcha de este plan. Existe un presupuesto y un plan de actividades, siendo el equipo de recursos humanos el encargado principal de su implementación.

La estrategia tiene como meta primordial potenciar los factores que garantizan un buen clima laboral, para luego dirigir los esfuerzos hacia la motivación y permanencia del equipo. El propósito es optimizar los servicios, reducir costos, perfeccionar los procesos de reclutamiento y elevar la satisfacción laboral.

Confiamos en que este plan, cuidadosamente diseñado y adaptado a las circunstancias actuales, generará un impacto positivo en la división agrícola. La clave para su éxito a largo plazo será la supervisión constante y la flexibilidad.

ABSTRACT

Human talent is essential in today's globalized world, proving to be crucial for business success to have stable and long-lasting labor relations, as demonstrated by this research.

The focus of the study is a company dedicated to the processing and transformation of sugar cane. Recently, this business has faced high turnover in its agricultural services division. The primary reasons behind this are voluntary resignations and labor desertions, considered as adverse turnover because they stem from unilateral decisions by the worker.

This situation has led to disruptions in service continuity due to the constant need to fill vacancies and train new employees.

In light of these findings, a tactic focusing on the internal elements that generate this turnover is suggested, with special emphasis on aspects that cause job dissatisfaction, such as the work environment, wages, and wellness programs. This tactic is designed for the 120 operational workers in the agricultural services area.

Our general manager, the agricultural services superintendent, department leaders, and the human resources team will be key in implementing this plan. There is a budget and an activity plan, with the human resources team being primarily responsible for its implementation.

The strategy's primary goal is to enhance factors that ensure a good working climate, and then direct efforts towards motivation and staff retention. The aim is to optimize services, reduce costs, improve recruitment processes, and increase job satisfaction.

We trust that this plan, carefully designed and adapted to current circumstances, will generate a positive impact on the agricultural division. The key to its long-term success will be constant supervision and flexibility.

NOMBRE DEL TRABAJO

TSP CAMACHO.docx

RECuento DE PALABRAS

13364 Words

RECuento DE CARACTERES

75190 Characters

RECuento DE PÁGINAS

87 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.1MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 15, 2023 9:35 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 15, 2023 9:36 PM GMT-5

● **4% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo de suficiencia profesional se fundamenta en una combinación de motivaciones de índole personal y profesional, enraizadas en el creciente valor atribuido a la gestión del talento en el contexto empresarial. En mi posición como Superintendente de Gestión Humana en Agrolmos, esta oportunidad representa un desafío que me incita a aplicar mis habilidades y conocimientos en la administración de recursos humanos.

Agrolmos, una empresa líder en la producción y transformación de la caña de azúcar, opera en un sector agroindustrial altamente competitivo y está inmersa en un proyecto de irrigación que alberga numerosas empresas del mismo sector. La división de servicios agrícolas de Agrolmos ha enfrentado una rotación de personal significativa, principalmente, debido a renunciadas voluntarias y deserciones laborales, generando interrupciones costosas y la constante necesidad de contratar y capacitar a nuevos empleados.

Las actividades realizadas en este proyecto abarcaron un análisis minucioso de la problemática de la rotación de personal en la división de servicios agrícolas. Identificamos los factores clave que contribuyen a esta rotación adversa y formulamos estrategias específicas para retener a los empleados más valiosos.

La problemática que propusimos abordar se centra en la rotación de personal en una empresa con una alta demanda de mano de obra. Los actores principales involucrados incluyen a la empresa Agrolmos, sus diversos departamentos y áreas específicas, así como los propios empleados que conforman la fuerza laboral.

El plan de investigación se estructura en diversas etapas, que van desde el análisis de la situación actual hasta la implementación de las estrategias de retención. Nuestro objetivo es contribuir al crecimiento sostenido de Agrolmos y servir como un referente para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en la retención de talento.

El área de conocimiento vinculada con la problemática identificada se encuentra en el campo de la gestión de recursos humanos y la administración de empresas, disciplinas fundamentales para el éxito de cualquier organización.

El objetivo general es lograr una reducción sustancial en la rotación de personal, respaldado por objetivos específicos que incluyen la identificación de los factores determinantes y la implementación de estrategias efectivas para retener el talento. Las metas cuantificables se enfocan en alcanzar una disminución específica en el porcentaje de rotación durante un período de tiempo definido. Este trabajo aspira no solo a fortalecer a Agrolmos, sino también a proporcionar soluciones concretas para un desafío común en la retención de talento en el ámbito empresarial.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Marco Teórico

El mantra empresarial hoy en día enfatiza que los empleados son el verdadero impulsor del crecimiento de una organización. Esta noción es respaldada por una gran cantidad de estudios que resaltan la importancia del capital humano para las empresas.

Martín Sierra hace referencia a Barney et al. (2001) en su investigación sobre "Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico", para resaltar la distinción entre los recursos tangibles (visibles) y los intangibles (no visibles directamente). Por su dificultad de imitación y su escasez, estos últimos han cobrado relevancia en la era moderna. De Nisi et al. (2003) destacan el recurso humano como un recurso intangible esencial para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Como resultado, este marco teórico respalda la idea de que las personas son el activo más valioso de una organización. La esencia de la gestión de recursos humanos sigue siendo la misma: las personas son la fuente principal de valor. Las estrategias y técnicas en la gestión de recursos humanos evolucionan constantemente para adaptarse a los desafíos contemporáneos.

Wayne (2010) destaca la importancia de la dotación de personal y explica cómo las organizaciones se aseguran de contar con empleados competentes en los roles adecuados para alcanzar los objetivos

estratégicos. Además, Alles (2006) enfatiza cómo los diversos procesos de recursos humanos pueden afectar positivamente o negativamente la estrategia organizacional, especialmente si el personal no está de acuerdo con los objetivos de la organización.

Los principales procedimientos de gestión de recursos humanos

Los subsistemas de recursos humanos son cruciales para el diseño y el resultado final de las estrategias organizacionales. Se examinarán en profundidad estos procedimientos y su impacto en la gestión y retención del talento en el presente trabajo.

Los siguientes son los principales procesos o subsistemas de recursos humanos que están directamente relacionados con el trabajo actual.

Figura 1. Procesos clave en la administración del capital humano



Fuente: creación propia

1. Reclutamiento y Selección: Un proceso bien organizado garantiza que los candidatos no solo tengan las habilidades técnicas requeridas, sino que también sean cohesivos con los valores y la cultura de la empresa.

Susan Heathfield, una experta en recursos humanos afirma que una buena alineación cultural puede ser un indicador crucial del desempeño de los empleados en una organización.

- 2. Inducción y capacitación:** Los nuevos empleados se adaptan más rápidamente si reciben una introducción detallada a la empresa y a su rol específico. Además, para mantener a los empleados comprometidos y actualizados en un mundo empresarial en constante cambio, la formación continua es esencial, según Lynda Gratton, profesora en la London Business School.
- 3. Evaluación del desempeño:** Según Michael Armstrong en su libro "Handbook of Human Resource Management Practice", es esencial que los empleados reciban revisiones regulares y comentarios honestos y constructivos para asegurarse de que comprendan sus áreas de fortaleza y áreas de desarrollo.
- 4. Compensación y Beneficios:** Según Jeffrey Pfeffer en su libro "La ecuación humana", tanto una compensación competitiva como beneficios atractivos son esenciales para retener a los talentos, pero también enfatiza la importancia de la percepción de equidad en la compensación dentro de la organización.
- 5. Desarrollo y Planificación de Carrera:** Según Edgar Schein, un teórico destacado del desarrollo de carrera, mostrar a los empleados un camino claro hacia el desarrollo y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa ayuda a la empresa a retener talento clave.

6. Relaciones Laborales: Mantener un ambiente laboral positivo y cohesivo requiere la gestión efectiva de conflictos y quejas. John Burton, famoso por su resolución de conflictos, enfatiza la importancia de abordar los problemas laborales de manera proactiva para evitar problemas que puedan afectar la moral y la retención del personal.

- **Rotación de Personal**

Chiavenato (2009) define la rotación de personal como "el fenómeno que resulta de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para ocupar sus lugares en la organización". Como indica esta definición, la rotación es más una consecuencia o un indicador que una situación aislada.

Según Bohlander (2008), reemplazar a un empleado es un proceso largo y con frecuencia costoso. Por lo tanto, las empresas están buscando formas de controlar y minimizar esta rotación. Los costos de rotación se ven aumentados por una variedad de factores, incluida la salida de un empleado, los costos asociados con el proceso de contratación y selección de un reemplazo, finalmente, los gastos de capacitación necesarios para que el nuevo empleado alcance un nivel de competencia adecuado en su puesto.

Dessler (2011) también enfatiza que la rotación, especialmente cuando es alta, puede afectar negativamente la moral del equipo restante y la continuidad de las operaciones, lo que puede resultar en pérdidas económicas y una mala calidad del producto o servicio final.

Principales efectos de la rotación de empleados

La rotación de personal puede tener efectos en la empresa a corto y largo plazo.

- a) Costos adicionales: Los costos de contratación, selección y reclutamiento aumentan significativamente con un aumento en la rotación.
- b) Selecciones apresuradas: La urgencia de cubrir puestos de trabajo puede llevar a procesos de selección acelerados, que con frecuencia resultan en decisiones menos informadas y efectivas.
- c) Presión sobre los gerentes: Los gerentes de contratación están bajo gran presión al tratar de llenar rápidamente las vacantes, lo que a veces compromete la calidad del proceso.
- d) Pérdida de capital intelectual: Cuando un empleado se despide, la organización pierde conocimientos, habilidades y experiencias valiosas, que pueden ser difíciles de reemplazar.
- e) Desmoronamiento de la moral: La alta rotación puede generar incertidumbre y desconfianza entre los empleados que permanecen, lo que los hace cuestionar la estabilidad y el liderazgo de la empresa.
- f) Deterioro del clima laboral: una alta rotación puede ser un signo de problemas subyacentes en la cultura de la organización, lo que tiene un impacto negativo en la satisfacción de los empleados y el ambiente de trabajo.

g) Procesos de incorporación frecuentes: Debido a la alta rotación, los equipos de capacitación y RR.HH están constantemente ocupados con los procesos de incorporación y capacitación de nuevos empleados. Esto puede ser ineficiente y costoso a largo plazo.

La rotación de personal en todo el país

En los últimos años, el Perú ha experimentado un preocupante índice de rotación laboral, alcanzando un promedio del 20%, significativamente superior al promedio regional del 10,9%, según datos de PWC. ¡Hola, Rosana! Hay varias formas de analizar este fenómeno, según Patricia Vargas Masías, una destacada docente en Gestión Avanzada de Recursos Humanos en ESAN. Algunas de las causas de la rotación incluyen factores organizacionales e individuales, como el tipo de organización y el sector, así como el equilibrio entre las expectativas de los empleados y lo que la empresa ofrece. Es fundamental comprender que la rotación implica costos significativos para las empresas porque implica tiempo y recursos para seleccionar y capacitar a nuevos empleados. En Perú, la complejidad que surge de la mezcla de la cultura laboral, las condiciones económicas y las expectativas individuales está generando un panorama complejo que las empresas deben abordar, mediante estrategias adaptadas a cada situación.

1.2. Marco Normativo

El objetivo principal de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D.S. 003-97-TR) en el marco regulatorio del sector privado peruano es fomentar el acceso generalizado al empleo productivo. El Capítulo IV del

Título I, "De la extinción", describe detalladamente las razones que pueden llevar a la terminación o nulidad de un contrato laboral. Estos factores incluyen:

- a) El cese de un empleado o empleador bajo la figura de persona natural;
- b) Renuncia voluntaria del empleado;
- c) Finalización de un servicio o proyecto específico, cumplimiento de una condición resolutive o finalización de un contrato conforme a modalidades establecidas;
- d) Acuerdo mutuo entre las partes contratantes;
- e) Incapacidad total y permanente del empleado;
- f) Acceso a la jubilación del empleado;
- g) Desvinculación conforme a las estipulaciones legales
- h) En los casos y forma permitidos por la ley, la terminación de la relación laboral por causa objetiva

Los ítems b), g) y h son esenciales para este estudio. Se requiere una notificación escrita con 30 días de anticipación en caso de renuncia, según el artículo 18. Sin embargo, la normativa es flexible, lo que significa que el empleador puede liberar al empleado de ese período, siempre y cuando se haga por escrito.

Por otro lado, el Artículo 22 establece que para proceder al despido es necesario tener una causa justificada y bien fundamentada. Las causas se clasifican según la capacidad o el comportamiento del empleado. El deterioro físico o mental significativo, el desempeño subóptimo y la negativa a someterse a evaluaciones médicas pertinentes son factores relacionados con la capacidad. En cuanto al comportamiento, se tienen en cuenta las

faltas graves, las sentencias penales por delitos dolosos y la posible inhabilitación del empleado.

Es importante señalar que, previo a cualquier acto de desvinculación basado en una causa justa, se otorga al trabajador un plazo no menor a 10 días para presentar sus alegaciones, y el acto de desvinculación debe formalizarse por escrito.

En resumen, este análisis proporciona una base conceptual sólida para los procedimientos de desvinculación en el ámbito laboral peruano, describiendo con precisión las causales y sus características relacionadas con la extinción de una relación laboral en el marco legal del país.

1.3. Nuevos enfoques en la administración de personas

Las tendencias en la gestión de personas han cambiado como resultado de los rápidos cambios tecnológicos, sociales y económicos del siglo XXI. Las empresas modernas buscan ser más ágiles, inclusivas y enfocadas en el bienestar y el desarrollo de sus empleados. A continuación, se enumeran algunas de las tendencias más importantes en la gestión de personas:

Trabajo Flexible: El teletrabajo y las jornadas laborales flexibles han ganado popularidad como resultado directo de la pandemia de COVID-19. De acuerdo con "Global Human Capital Trends" de Deloitte, muchas empresas están reevaluando cómo y dónde emplean a sus empleados para garantizar la eficiencia y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Bienestar Integral: PWC ha señalado en varias publicaciones la importancia creciente del bienestar integral, enfatizando en la salud mental, los programas de fitness y los espacios de trabajo ergonómicos para mejorar la productividad y la satisfacción del empleado.

Aprendizaje Continuo: McKinsey & Company ha enfatizado que las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, lo que ha llevado a un énfasis en la capacitación y el aprendizaje continuo para los empleados.

Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI): Deloitte ha destacado la importancia de centrarse en DEI, sugiriendo que las organizaciones con equipos diversos son más efectivas y innovadoras.

Tecnología y Analítica: Gartner ha publicado una investigación sobre cómo la adopción de IA y analítica en la gestión de recursos humanos está revolucionando los procesos, desde la contratación hasta la retención.

Experiencia del Empleado: PWC afirma que, al igual que la experiencia del cliente, la experiencia del empleado está ganando importancia en las organizaciones modernas, con un enfoque en mejorar todas las facetas de la interacción del empleado con la empresa.

Liderazgo Humanizado: McKinsey & Company ha promovido un cambio hacia un liderazgo más empático y transparente, apoyando a los líderes a actuar como mentores en lugar de supervisores.

1.4. La base de la estrategia de mejora

Nuestro plan se basa en la Teoría de los Dos Factores, también conocida como Teoría de la Motivación e Higiene, creada por el psicólogo Frederick Herzberg. La teoría de la motivación laboral ha sido pionera y ha servido como base para una gran cantidad de investigaciones y avances en este campo.

Los factores intrínsecos y extrínsecos influyen en la satisfacción laboral, según Herzberg (1954). Los factores intrínsecos incluyen factores como el logro personal, el reconocimiento, la naturaleza del trabajo en sí, la responsabilidad y el avance profesional. Estos aspectos están estrechamente relacionados con la autorrealización y el sentido de propósito del individuo en su trabajo.

Por otro lado, los factores externos se concentran en los aspectos más obvios del entorno laboral, como las políticas organizacionales, la gestión administrativa, la supervisión técnica, la remuneración y las relaciones interpersonales con los superiores, así como las condiciones físicas del lugar de trabajo.

Una de las cosas más notables de la teoría de Herzberg es la idea de que los factores intrínsecos conducen a la satisfacción laboral. Sin embargo, los factores extrínsecos, también conocidos como factores "de higiene", no siempre promueven una satisfacción activa. Aunque la gestión adecuada de los factores de higiene es importante para prevenir el descontento laboral, no garantiza que los empleados estén satisfechos o motivados.

Nuestra estrategia inicial se centra en identificar y abordar de manera efectiva aquellos factores de mayor relevancia para los colaboradores, basándonos en esta teoría y reconociendo investigaciones adicionales de consultoras como Deloitte y McKinsey & Company, que han destacado la importancia de la motivación y el bienestar laboral en la productividad y retención de talento. Esperamos que esta táctica, que tiene una base sólida y adaptable, evolucione y se refine continuamente a medida que incorporamos nuevos hallazgos y comentarios.

El autor del artículo, Hugo Villar Lavallo, quien se desempeña como Director de la Escuela Profesional de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP, realiza un minucioso análisis de las tasas de rotación de personal en empresas peruanas, con un enfoque particular en el sector textil. Este análisis se sitúa en el contexto de la pandemia de COVID-19, la cual ha tenido un impacto significativo en el ámbito laboral y económico.

Villar Lavallo destaca que la llegada del COVID-19 fue un evento inesperado que desencadenó una crisis a nivel mundial. La pandemia ha generado un aumento en las tasas de desempleo, despidos masivos y una creciente incertidumbre en el entorno laboral. Se plantea que la pandemia cambiará la vida de las personas de diversas maneras, llevándolas a reinventarse, tomar decisiones drásticas o esperar para reintegrarse al mercado laboral una vez superada la crisis.

El término "alta rotación" de personal es motivo de preocupación en las empresas peruanas, pero se señala que, hasta antes de la pandemia, no se

habían tomado medidas concretas para abordar esta cuestión. Sin embargo, se destaca que, en otros países desarrollados como Japón y Australia, la rotación se ve de manera diferente y se considera un indicador del dinamismo económico del país.

Antes de la pandemia, se realizaron estudios que identificaron las causas principales de la rotación en las empresas peruanas, especialmente en el sector textil. Estas causas se dividieron en factores endógenos y exógenos. Los factores endógenos incluyen sueldos bajos, el trato de supervisores y jefes, la presión por producir cantidad y calidad, y la escasez de opciones de desarrollo en las empresas. Los factores exógenos se relacionan con el cambio en el perfil de los *millennials*, quienes valoran aspectos como el ambiente laboral, las experiencias y las condiciones laborales, por encima del factor económico.

La rotación de personal se calcula de manera específica, pero la crisis derivada de la pandemia ha trastocado significativamente los indicadores de rotación en las empresas. La reducción drástica de los pedidos nacionales e internacionales en el sector textil ha llevado a despidos masivos y al cierre de empresas.

El autor señala que la recuperación de la economía del país llevará tiempo y que es probable que las tasas de rotación no vuelvan a ser las mismas que antes de la pandemia. La incertidumbre y los desafíos económicos generados por la pandemia han transformado el panorama laboral, y las empresas deberán adaptarse a las nuevas circunstancias.

En resumen, el artículo de Hugo Villar Lavalle subraya la necesidad de que las empresas peruanas se adapten a los cambios en el entorno laboral y consideren estrategias efectivas para retener a su personal en medio de las circunstancias desafiantes que plantea la pandemia de COVID-19. La pandemia ha alterado considerablemente las tasas de rotación y ha llevado a una reevaluación de las prácticas laborales tradicionales.

De acuerdo con Mercer, la alta rotación laboral de los *millennials* puede resultar beneficiosa para las organizaciones. En el pasado, la rotación era vista, como algo negativo, debido a su relación con la inestabilidad laboral. No obstante, en la actualidad, se valora positivamente que los empleados experimenten en diversos roles y contextos dentro de las empresas, lo que les proporciona una perspectiva más amplia para abordar desafíos y oportunidades.

Es relevante subrayar que una rotación excesivamente alta puede generar una percepción negativa entre los empleadores, especialmente si no se traduce en un avance o desarrollo de habilidades significativo. Según Gabriel Regalado, CEO de Mercer Perú, el sector minorista es el que presenta una rotación laboral más elevada. (Gestión, 2018)

Para retener a los *millennials* talentosos en las compañías, Mercer sugiere dos aspectos cruciales:

a) La empresa debe ofrecer una visión y valores compartidos que permitan a esta generación identificarse con la misión de la empresa y su papel en ella.

b) Desde la perspectiva del individuo, es fundamental contar con una propuesta de valor atractiva que incluya desafiantes proyectos laborales, oportunidades de aprendizaje, flexibilidad en el trabajo, colaboración en redes en lugar de jerarquías rígidas y un ambiente de trabajo saludable.

Mercer también plantea que, a través de la rotación laboral, es posible ascender más rápido si se aprovechan las oportunidades de mercado con la velocidad deseada. Sin embargo, esto no garantiza automáticamente ascensos, y algunas personas de la generación *millennial* pueden optar por especializarse en lugar de buscar roles de liderazgo, dado el estrés asociado a estos cargos.

En el Perú, la alta rotación laboral es un desafío significativo, ya que el índice promedio de rotación alcanza el 20,7 %. Según un artículo publicado en el diario Perú21, esto ha llevado a que muchas empresas implementen soluciones HR Tech como una estrategia para reducir la fuga de trabajadores, al mismo tiempo, evitar pérdidas tanto en inversión de tiempo como en recursos financieros. (Peru21, 2023)

La rotación de personal es un problema que afecta especialmente a empresas con grandes cantidades de trabajadores operativos, como las compañías industriales, minoristas y cadenas de restaurantes. Para estas organizaciones, la rotación representa un gasto significativo en recursos destinados a la inducción, capacitación, materiales de aprendizaje, uniformes y otros. La pérdida de talento puede ocurrir por diversas razones, incluyendo la falta de liderazgo, un clima laboral desfavorable,

remuneraciones inadecuadas y la aparición de mejores oportunidades laborales en el mercado.

Un estudio de PwC destaca que el índice promedio de rotación laboral en el Perú es de alrededor del 20,7 %, situándolo entre los más altos en América Latina. Este fenómeno se ha visto agravado por un cambio generacional, impulsado por la hiperconectividad y la globalización. El mercado laboral continúa evolucionando, y las expectativas de los trabajadores, especialmente la generación *millennial*, están cambiando. Estos profesionales valoran factores como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la posibilidad de crecimiento y desarrollo, y la flexibilidad laboral. (elEconomista.es, 2019).

Las soluciones HR Tech están emergiendo como aliados cruciales en la lucha contra la rotación de personal. Estas herramientas tecnológicas permiten un seguimiento más eficiente de los empleados, identifican factores de riesgo de rotación y ayudan a implementar estrategias de retención efectivas. Con el avance de la tecnología y la creciente adopción de soluciones HR Tech, las empresas tienen la oportunidad de abordar de manera más efectiva el desafío de retener a su talento clave y, al mismo tiempo, reducir la pérdida de recursos tanto financieros como humanos.

CAPÍTULO II: CONTEXTO LABORAL

2.1. Información fundamental de la organización

2.1.1. Denominación legal de la compañía.

Agrolmos S.A. opera como una empresa de duración indefinida, centrandose sus esfuerzos principalmente en el cultivo, procesamiento y producción industrial de caña de azúcar, además de la venta de los productos y derivados de su actividad principal. Su objeto social y principal actividad se enmarcan en la clasificación CIIU 1072.

2.1.2. Referencias históricas pertinentes

El 11 de junio de 2010, la República del Perú, representada por el Gobierno Regional de Lambayeque y H2Olmos S.A., firmaron el Contrato de Concesión para el Proyecto Irrigación Olmos, cuyo objetivo era transformar 38.000 hectáreas de tierras en áreas irrigables. Siguiendo este contrato, se estableció un "Fideicomiso de Tierras" para administrar las tierras que se loteaban. Coazúcar del Perú S.A., parte del Grupo Gloria, identificó esta oportunidad y, tras adquirir numerosos lotes, fundó Agrolmos S.A. Bajo esta empresa, comenzaron trabajos para transformar el desierto de Olmos en terrenos cultivables, culminando en la creación de un moderno ingenio azucarero. Importaron una planta de Lacassine, Lousiana, complementada con tecnología de la India, y en 2017, Agrolmos S.A. inició su producción comercial, alcanzando significativas cifras en ventas de azúcar. Para 2022, la empresa aspira a consolidarse como líder en el mercado

Lambayecano y ser una fuente crucial de empleo en la Región Lambayeque.

2.1.3. RUC

20547999691

2.1.4. Localización Geográfica

Lote A16, entre los valles de los ríos Cascajal y Olmos – Poligonal del Proyecto Especial Olmos – Olmos – Lambayeque - Lambayeque.

2.1.5. El tamaño y el tipo de empresa

Se estableció bajo la forma de Sociedad Anónima, y según lo descrito por SUNAT, la empresa es considerada de gran tamaño, ya que supera los 2300 UIT anuales.

2.1.6. Actividad comercial que lleva a cabo

Agrolmos S.A. es una empresa que se dedica principalmente al cultivo, transformación e industrialización de la caña de azúcar, así como a la venta de productos y subproductos derivados de su actividad principal. La CIUU 1072 rige su actividad principal y su propósito social.

2.1.7. Área en la que se está desarrollando la actividad

La empresa pertenece al sector económico primario, cuyas actividades están relacionadas con el cultivo de caña de azúcar.

2.1.8. Área de acción

Agrolmos S.A. se dedica al cultivo, producción y comercialización de caña de azúcar, en Perú. Poseen un avanzado ingenio azucarero y

están vinculados al Proyecto Irrigación Olmos para mejorar la infraestructura de riego. Su actividad abarca los sectores primario, secundario y terciario de la economía.

2.2. La estructura y gestión de la entidad

2.2.1. Estructura y gestión de la entidad de las áreas principales

La Gerencia General es la máxima autoridad de la empresa y tiene la capacidad de hablar y tomar decisiones en cada esfera de la estructura organizativa.

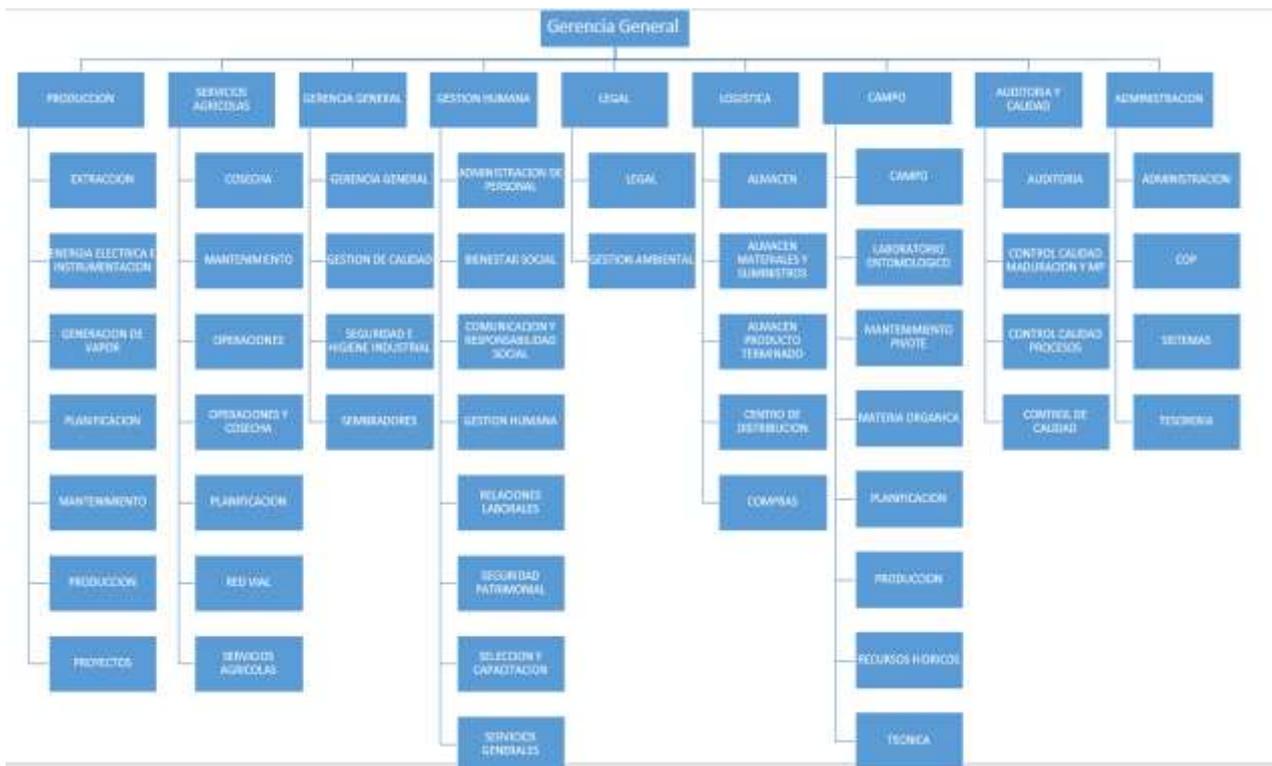
- 2.2.1.1. **Superintendencia de Campo;** Esta unidad orgánica tiene la misión principal de supervisar y ejecutar todas las actividades directamente relacionadas con el cultivo de la caña de azúcar.
- 2.2.1.2. **Superintendencia de Servicios Agrícolas;** Se encarga de gestionar, mantener y supervisar el correcto funcionamiento de la maquinaria agrícola, asegurando su disponibilidad y operatividad para el desarrollo de las labores en campo.
- 2.2.1.3. **Superintendencia de Fabrica;** Esta unidad tiene la responsabilidad de las actividades que involucran el procesamiento, refinación y transformación de la caña de azúcar en productos finales.
- 2.2.1.4. **Superintendencia de Administración;** No solo gestiona el abastecimiento interno de insumos, sino que también supervisa las transacciones financieras, incluyendo el control de ingresos, pagos, contabilidad y gestión de cobranzas.
- 2.2.1.5. **Superintendencia de Gestión Humana;** Esta área de soporte se encarga de todas las actividades relacionadas con la gestión de personal, incluyendo reclutamiento, formación, evaluación del

desempeño y bienestar del empleado.

2.2.2. Diagrama Organizacional

El organigrama general de la empresa a octubre de 2023 se muestra en la siguiente figura.

Figura 2. Estructura organizacional de Agrolmos



Fuente: Información de la empresa, elaboración propia.

2.2.3. Tabla estadística de los empleados

La cantidad de personal de la empresa por unidad orgánica a octubre de 2023 se muestra en la siguiente tabla estadística general.

Tabla 1. Organización del personal según la unidad orgánica

Unidad Orgánica	N° de Personal
ADMINISTRACIÓN	6
AUDITORIA Y CALIDAD	39
CAMPO	227
COMERCIAL	4
GERENCIA GENERAL	17
GESTIÓN HUMANA	18
LEGAL	3
LOGÍSTICA	29
PRODUCCIÓN	173
SERVICIOS AGRÍCOLAS	206
TOTAL GENERAL	722

Total, de empleados 722

Fuente: información de la empresa

Es necesario presentar el cuadro estadístico de personal del área de servicios agrícolas, distribuido por subáreas y niveles ocupacionales a octubre de 2023, para poder segmentar el alcance del presente trabajo.

Tabla 2. Distribución de Personal en el área de SSAA por nivel ocupacional

Tipo de trabajador	Administración	Auditoría y calidad	Campo	Comercial	Gerencia General	Gestión Humana	Legal	Logística	Producción	Servicios Agrícolas	Total General
Empleado	5	24	43	4	15	10	3	8	43	15	170
Funcionarios	1	1	6		2	3		2	6	3	24
Obrero		14	178			5		19	124	188	528
Total General	6	39	227	4	17	18	3	29	173	206	722

Total, de empleados 188

Fuente: Información de la empresa, elaboración propia.

Para el presente trabajo, se considerará al personal del nivel ocupacional operativo del sector de servicios agrícolas.

Además, es importante destacar que en el futuro se denominará a este grupo como operativos, lo que suma 188 empleados.

2.2.4. Principales políticas y procedimientos de personal

La siguiente figura muestra las políticas principales del departamento de recursos humanos de la empresa a octubre de 2023.

Área	Políticas	Procedimientos
Reclutamiento y Selección	- Priorizar la contratación local. Igualdad de oportunidades para todos los candidatos.	- Publicación de vacantes. Entrevistas y evaluaciones. - Verificación de antecedentes y referencias.
Formación y Desarrollo	- Capacitación continua para el personal. - Identificación de necesidades de formación específicas por rol.	- Programación de talleres. Evaluación del desempeño y feedback. - Planes de desarrollo individual.
Remuneración	- Salarios competitivos en el mercado. - Bonificaciones basadas en el desempeño y logros.	- Evaluación salarial anual. - Procedimiento de bonificaciones y comisiones.
Salud y Seguridad	- Cumplimiento estricto de normativas de seguridad. - Promoción de un ambiente laboral seguro.	- Capacitaciones regulares de seguridad. - Inspecciones y auditorías regulares. - Reporte y gestión de incidentes.
Relaciones Laborales	- Promover un ambiente laboral respetuoso y colaborativo. - Cero tolerancias al acoso o discriminación.	- Canales de comunicación abiertos. Procedimientos de quejas y solución de conflictos.
Beneficios y Bienestar	- Ofrecer beneficios alineados a las necesidades del personal. - Promover el equilibrio entre vida laboral y personal.	- Procedimientos de solicitud de vacaciones. - Programas de bienestar y salud.

Figura 3. Las principales políticas para la gestión humana
Fuente: Propia.

2.3. Los objetivos estratégicos de la entidad

2.3.1. Misión

Nuestra misión es ser la primera opción para satisfacer las necesidades de clientes y consumidores, ofreciendo servicios y productos de alta calidad a nivel nacional e internacional.

2.3.2. Visión

Nuestra visión es mantener un sólido liderazgo en todos los mercados, respaldado por marcas de valor, promoviendo un entorno de trabajo motivador y respetuoso, y asegurando un rendimiento óptimo de la inversión para los accionistas.

2.3.3. Valores corporativos

- **Profesionalismo:** Asumimos con responsabilidad lo que hacemos y decimos, enfrentando desafíos con dedicación, compromiso y disciplina en beneficio de nuestra empresa y clientes.
- **Calidad Humana:** Nuestra empresa está formada por personas honestas, leales y humildes. Nos relacionamos con un trato cercano, igualitario y digno.
- **Sentido de pertenencia:** Esta es nuestra organización y cada uno de nosotros es responsable de cuidarla. Nos preocupamos genuinamente por las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

- **Espíritu Emprendedor:** Estamos en constante búsqueda de oportunidades de mejora y desarrollo, al encontrarlas, las evaluamos de manera práctica y oportuna.
- **Optimización de recursos:** Buscamos la eficiencia y trabajamos en equipo, utilizando los recursos de manera óptima para ser más competitivos.
- **Búsqueda de la excelencia:** Aspiramos a mejorar y superarnos día a día, aprendiendo constantemente para perfeccionar nuestros procesos y forma de actuar, venciendo todos los obstáculos.

2.3.4. Objetivos de estrategia

En el año actual, la organización decidió incluir tres dimensiones en sus objetivos estratégicos:

1) El crecimiento:

- Para el próximo año fiscal, aumentará la producción de caña de azúcar en un 20% mediante el aumento de la superficie de cultivo y el uso de técnicas agrícolas más eficientes.
- Identificar oportunidades en mercados emergentes para aumentar la penetración en mercados internacionales en un 15 % en los próximos tres años.

2) Diversificación:

- Para el próximo año, crear y comercializar al menos dos nuevos productos derivados de la caña de azúcar, como bioplásticos o bioetanol.

- En los próximos dos años, introducir al menos un producto certificado orgánico para explorar oportunidades en el mercado de alimentos orgánicos.

3) Tecnología y Procesos:

La implementación de una nueva plataforma tecnológica mejorará la toma de decisiones basada en datos al monitorear en tiempo real las plantaciones.

- Optimizar los procesos de producción utilizando tecnologías limpias que permitan una reducción del quince por ciento en el consumo de agua y energía en los próximos dos años.

4) Talento Humano:

- En el próximo año, establecer un programa de capacitación continua que alcance al 100% de los empleados, mejorando las habilidades técnicas y blandas.
- Crear e implementar un plan para retener a los empleados con el objetivo de reducir la rotación de personal en un diez por ciento y aumentar el índice de satisfacción laboral en un veinte por ciento para el próximo año.

2.3.5. Fortalezas competitivas

- Estrategia de ubicación: su ubicación alejada de la ciudad reduce costos operativos como el transporte y permite maximizar la producción en áreas de cultivo extensas.

- **Tecnología Avanzada:** Su ingenio azucarero moderno brinda eficiencia en la producción, flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado y reducción de desperdicios.
- **Desarrollo Sostenible:** Su participación en proyectos como el Proyecto Irrigación Olmos demuestra su compromiso con prácticas agrícolas sostenibles y responsabilidad ambiental.

2.3.6. Planteamientos competitivos

- **Optimización de Costos:** Mejora la logística y establece alianzas con proveedores locales para reducir los costos operativos e insumos.
- **Innovación Tecnológica:** invertir en tecnologías innovadoras para producir y diversificar los productos de la caña de azúcar.
- **Sostenibilidad:** Promover la adopción y el fomento de prácticas agrícolas sostenibles, la obtención de certificaciones y la responsabilidad social con las comunidades cercanas.

2.3.7. Evaluación de la situación actual.

La siguiente figura muestra la Matriz FODA, que muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa a octubre de 2023.

4. Tabla de evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

Internas	Externas	
Positivas	Fortalezas (F):	Oportunidades (O):
	1. Moderno ingenio azucarero.	1. Diversificación hacia nuevos derivados.
	2. Ubicación estratégica.	2. Expansión a mercados internacionales.
	3. Compromiso con prácticas sostenibles.	3. Adopción de tecnologías emergentes.
Negativas	Debilidades (D):	Amenazas (A):
	1. Dependencia del cultivo de caña de azúcar.	1. Variabilidad climática.
	2. Alejamiento de centros urbanos.	2. Fluctuaciones en precios globales del azúcar.
	3. Falta de diversificación en productos.	3. Aumento en la competencia.

Fuente: Información de la empresa, elaboración propia.

CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

3.1. Formulación de la problemática

Uno de los mayores desafíos para las organizaciones en la era actual es la fluctuación de empleados, especialmente cuando la gestión del talento humano se enfoca en las personas. Estas personas no solo forman la estructura de la empresa, sino que también son la fuerza impulsora del éxito y el rendimiento de la empresa.

Se cree que el departamento de gestión humana es el centro de la gestión y coordinación del capital humano en las organizaciones. Por lo tanto, es la organización que está directamente relacionada con el problema de la rotación laboral y a menudo sirve como impulsor de diversas iniciativas y cambios en respuesta a este fenómeno.

Chiavenato (2009) afirma que existen dos formas principales de desvinculación laboral: una causada por el trabajador mismo (renuncia) y otra causada por decisiones organizacionales (despido). En el primer caso, el trabajador decide terminar su relación con la empresa, mientras que, en el segundo caso, la empresa decide terminar la relación.

Es fundamental realizar una evaluación sistemática de la rotación de talento. El impacto de esta dinámica en la organización se puede identificar mediante el uso de métricas adecuadas, y dependiendo de los resultados, se puede determinar si se enfrenta a un desafío intrínseco. Dado que la alta rotación es un síntoma y no la causa principal del desequilibrio, el desafío principal si se encuentra una anomalía es encontrar las causas subyacentes.

En el contexto del estudio actual, se destaca que la empresa en cuestión ha experimentado tasas de rotación superiores en comparación con 2021 durante 2022 y parte de 2023. Esta situación ha tenido un impacto negativo, ya que no solo ha obstaculizado el progreso hacia los objetivos estratégicos, sino que también ha generado consecuencias financieras y afectado la esencia del negocio. Por lo tanto, es necesario realizar un análisis exhaustivo.

3.2. Análisis y Descripción de la problemática principal

Las tasas de rotación laboral del ente corporativo objeto de este estudio aumentaron entre 2021 y octubre de 2023. Esta tendencia es particularmente evidente en el sector de servicios agrícolas, donde una parte del personal renuncia oficialmente mientras que otros deciden renunciar. Ambos eventos activan protocolos específicos, que están sujetos a regulaciones y dificultan la contratación y la retención del talento.

Es importante destacar que las medidas que ha llevado a cabo el departamento de gestión humana de la empresa no parecen tener un impacto positivo en la disminución de estas tasas. Según esta observación, las acciones actuales podrían estar tratando solo los síntomas en lugar de las causas fundamentales del problema, limitándose a respuestas reactivas en lugar de investigar las causas subyacentes.

Para crear planes efectivos, es esencial comprender, completamente, la situación. Cualquier intento de reducir el problema sin un análisis exhaustivo podría resultar en acciones efímeras y no alineadas con los objetivos corporativos, lo que agravará el problema con el tiempo.

En resumen, ante las altas tasas de rotación, que se caracterizan por decisiones unilaterales del personal (conocidas como rotación negativa), y ante la repetición de medidas que no mejoran la situación, es razonable suponer que hay factores internos que hacen que los empleados, especialmente en el sector agrícola, decidan desvincularse o cometan graves incumplimientos.

3.3. Investigación para identificar las causas del problema

Se utilizaron tres herramientas adicionales para evaluar la presencia del problema en cuestión: medición del índice de rotación de personal, cuestionarios de desvinculación, entrevistas abiertas y resultados de Focus Group hasta setiembre de 2023.

3.3.1. Ratio de rotación de empleados

Los siguientes datos se obtienen directamente de la empresa y sirven como base para identificar y comprender el tema principal que este estudio busca abordar.

- a) El índice de rotación de personal general de los tres últimos años se muestra en la siguiente tabla; tenga en cuenta que los datos de 2023 corresponden a setiembre.

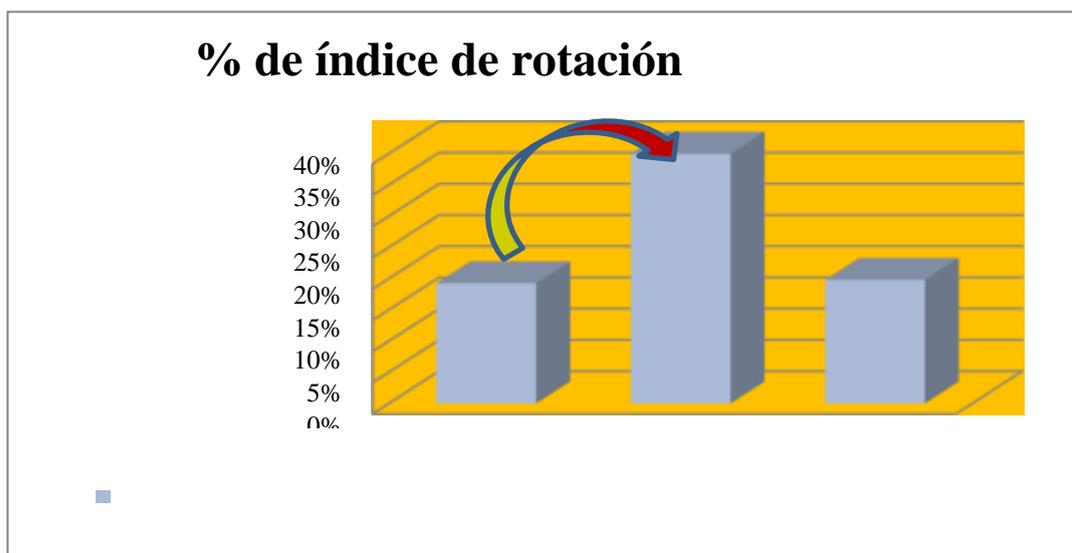
Tabla 3. Índice general de rotación de personal 2021-2023 (setiembre)

Año	Head Count	# Desvinculaciones	% Índice de rotación (general)
2021	600	250	42%
2022	650	350	54%
2023 (a setiembre)	722	150	21%

Fuente: información de la empresa.

Para una mejor comprensión de los índices de rotación por año se presenta la siguiente figura.

Figura 5. Porcentaje de motivos de cese acumulados 2021-2023 (setiembre)



	2021	2022	2023 (a setiembre)
% Índice de rotación(general)	42%	54%	21%

Fuente: Información de la empresa.

El índice de rotación de personal en 2021 en comparación con 2022 ha aumentado claramente un 12 %. El dato de 2023 corresponde al de setiembre de 2023, pero no se puede comparar porque los datos aún no están concluidos, lo que lo hace parecido al

comportamiento numérico de 2022.

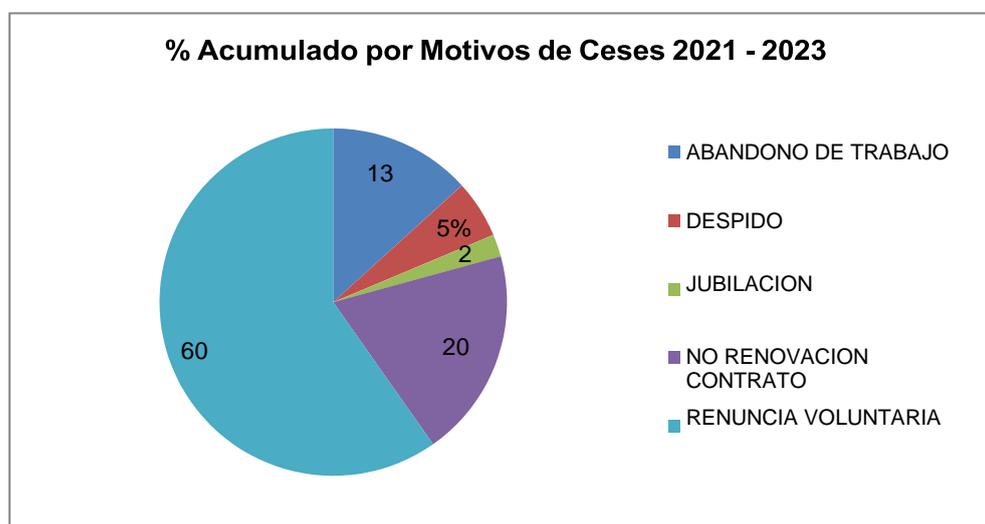
- a) Los motivos de cese producidos entre 2021 y 2023 (setiembre) se detallan a continuación.

Figura 6. Motivos para la suspensión 2021-2023 (setiembre)

Motivos de Cese	#Ceses por año		
	2021	2022	2023
Abandono de trabajo	60	100	30
Despido	5	5	2
Jubilación	10	3	1
No renovación de contrato	25	36	15
Renuncia voluntaria	150	137	102
Total General	250	281	150

Fuente: información de la empresa.

Figura 6. Muestra el porcentaje acumulado de los motivos de cese de 2021–2023 (setiembre).



Fuente: Información de la empresa.

Como se muestra en la Figura 6, del 2021 al setiembre del 2023, el 73% de los despidos fueron causados por motivos de desvinculación

negativa, mientras que el 60% y el 13% fueron despidos voluntarios. Es importante destacar que los demás factores no son objeto de estudio porque se consideran vínculos positivos.

El siguiente es un resumen de los motivos de ceses (negativos), renuncia voluntaria y abandono de trabajo producidos por áreas entre 2021 y 2023.

Detalle de los motivos de cese (negativo) por área del 2021-2023 (setiembre)

Área	Motivo de cese	2021	2022	2023	Total
Gestión Humana	Abandono de trabajo	0	0	0	0
Gestión Humana	Renuncia voluntaria	2	1	1	4
Servicios Agrícolas	Abandono de trabajo	120	90	40	250
Servicios Agrícolas	Renuncia voluntaria	100	70	30	200
Fabrica	Abandono de trabajo	30	45	17	92
Fabrica	Renuncia voluntaria	37	20	10	67
Campo	Abandono de trabajo	40	35	10	85
Campo	Renuncia voluntaria	50	16	20	86
Administración	Abandono de trabajo	15	36	16	67
Administración	Renuncia voluntaria	10	45	30	85

Fuente: Información de la empresa.

La tabla anterior confirma que el sector de servicios agrícolas tiene la mayor tasa de renuncia voluntaria y abandono laboral. Es crucial destacar que es el único departamento de la empresa que informa sobre este motivo de finalización, lo que hace que sea más importante.

3.3.2. Cuestionarios de desvinculación

La encuesta de salida permite a la empresa comprender las perspectivas de los empleados sobre una variedad de temas importantes para la empresa y sirve como puente de comunicación entre la empresa y los empleados que se están desvinculando. (Ver Anexo 1)

Agrolmos, que aplica esta encuesta voluntariamente, es el foco del estudio. Esto significa que el empleado tiene la libertad de decidir si comparte su opinión y debe hacerlo sinceramente.

Los datos presentados solo incluyen renunciaciones voluntarias en el área de servicios agrícolas entre 2021 y septiembre de 2023. De las 200 renunciaciones registradas durante este período, 120 respondieron a la encuesta. En resumen, 100 de estas respuestas son del 2021 al 20 de septiembre de 2023, lo que representa una muestra significativa del 60%.

Tabla 4. Porcentaje de Cuestionarios de Salida

Año	#Renunciaciones Voluntarias	# Encuesta de salida	% Muestra
2021	199	50	25%
2022	152	70	46%
2023 (a setiembre)	91	20	22%
TOTAL	442	140	32%

Fuente: información de la empresa.

a. Resultados de los cuestionarios de desvinculación 2021–2023 (setiembre)

La satisfacción del empleado con varios aspectos de la empresa y las razones específicas por las que se desvinculan son las dos dimensiones principales de la encuesta de salida utilizada.

- Motivos específicos de Cese

Los resultados de las encuestas de salida del 2021–2023 (setiembre) se presentan a continuación.



Figura 7. Detalle de los motivos de cese (negativo) por área 2021-2023 (set)
Fuente: Información de la empresa.

La figura muestra que la principal causa de la renuncia voluntaria son los problemas de remuneración.

b. Factores que contribuyen a la satisfacción de la empresa

Los hallazgos de la encuesta indican que se debe analizar los doce elementos más relevantes para la empresa:

- 1. Pago y beneficios:** evaluar si las expectativas y responsabilidades del empleado se correspondieron con el paquete salarial y los beneficios ofrecidos.
- 2. Entorno de trabajo:** comprender cómo un empleado vio el entorno de su lugar de trabajo, las relaciones con sus compañeros de trabajo y la cultura organizacional.
- 3. Oportunidades de Crecimiento:** Pregunte si el empleado creía que tenía la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa.

4. **Relación con los superiores:** evaluar la calidad de la relación con los supervisores o jefes y el *feedback* que reciben.
5. **Formación y capacitación:** determinar si el empleado cree que recibió la formación y los recursos necesarios para desempeñar bien su trabajo.
6. **Reconocimiento:** Investigar si el empleado sentía que su trabajo era valorado y reconocido.
7. **Equilibrio Trabajo-Vida:** medir cómo un empleado cree que puede equilibrar sus responsabilidades personales con las de su trabajo.
8. **Comunicación:** Evaluar la claridad y frecuencia de la comunicación organizacional, así como si el empleado se sintió informado sobre decisiones importantes.
9. **Herramientas y Recursos:** Determinar si el empleado contó con los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva.
10. **Seguridad y Salud en el Trabajo:** Asegúrese de que el empleado se sienta seguro en su lugar de trabajo y si considera que se han cumplido los protocolos y normas de seguridad y salud.
11. **Motivo de Despido:** Aunque no es una pregunta directa, es importante comprender la razón principal por la que el empleado decidió dejar la organización.

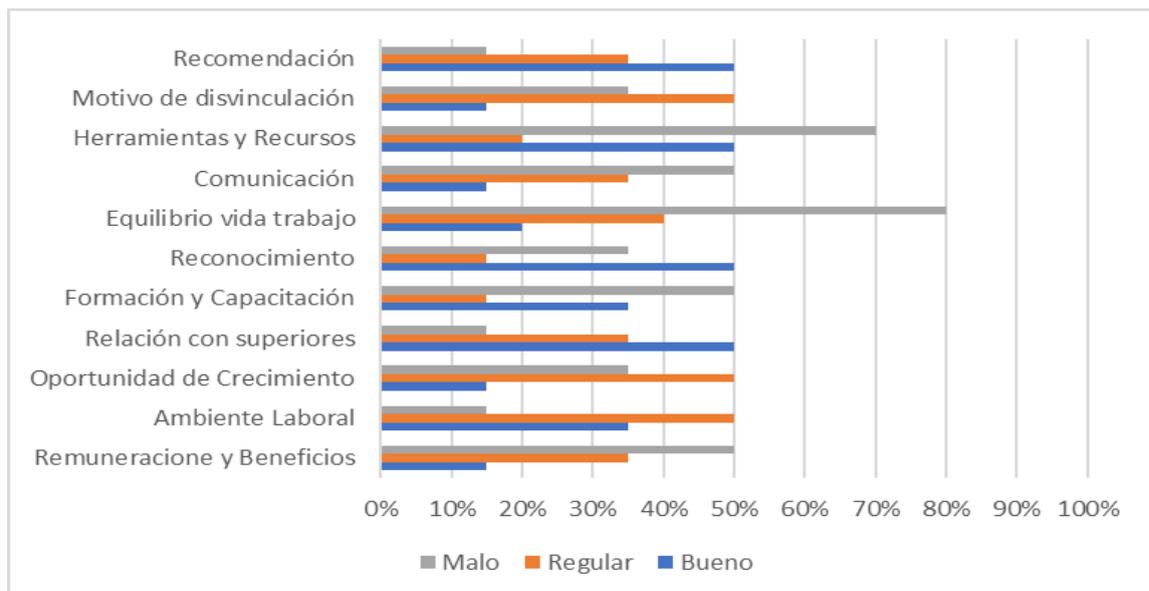
12.Recomendación: Pregunte si un empleado recomendaría la empresa.

Mediante el uso de las siguientes escalas de evaluación:

- Bueno = Cumple las expectativas, se considerada una fortaleza
- Regular = Cumple con las expectativas, pero necesita reforzar
- Malo = No cumple con las expectativas, debe mejorarse.

Para ser considerados representativos, los elementos que tengan el 50% más 1 en comparación con la muestra se considerarán representativos.

Figura 8. Elementos que contribuyen a la satisfacción de la compañía



Fuente: información de la empresa.

Tabla 5. Elementos que contribuyen a la satisfacción de la compañía

ASPECTOS	ESCALAS		
	Bueno	Regular	Malo
Remuneraciones y Beneficios	15%	35%	50%
Ambiente Laboral	35%	50%	15%
Oportunidad de Crecimiento	15%	50%	35%
Relación con superiores	50%	35%	15%
Formación y Capacitación	35%	15%	50%
Reconocimiento	50%	15%	35%
Equilibrio vida trabajo	20%	40%	80%
Comunicación	15%	35%	50%
Herramientas y Recursos	50%	20%	70%
Motivo de desvinculación	15%	50%	35%
Recomendación	50%	35%	15%

Fuente: Información de la empresa.

La Tabla 8 resalta que en la escala de "Bueno", se destacan elementos como la relación con los superiores, el reconocimiento y la recomendación. Se puede inferir de esto que la empresa satisface en gran medida las expectativas de los empleados en estas áreas.

En la categoría "Regular", se destacan aspectos como el entorno laboral, las oportunidades de crecimiento y la razón de la salida. Según esta información, la empresa cumple parcialmente con las expectativas de los empleados en estos campos, pero es necesario mejorar.

Finalmente, en la escala de "Malo", los elementos destacados son: salarios y beneficios, educación y capacitación, armonía entre la vida y el trabajo, comunicación, herramientas y recursos. Esto indica que la empresa no está cumpliendo con las expectativas de los empleados en estas áreas, por lo que se necesitan mejoras.

3.3.3. Entrevista personal con respecto a desvinculaciones por despido

Una entrevista es una forma de obtener información directa. La utiliza en este estudio para comprender por qué el empleado (al momento de su desvinculación) comete una falta grave laboral y decide dejar su puesto. La entrevista realizada durante la entrega de la liquidación de beneficios sociales es de tipo no estructurado, por lo que es importante destacar esto. Este proceso se realiza en un tono de conversación y se guardan las respuestas en una base de datos de Excel. (Ver Anexo 2)

Tabla 6. Oportunidades de mejora- Resultados del grupo de investigación

Motivos Específicos	#Entrevistas	%
Problemas de salud	10	13%
Problemas personales	20	27%
Sueldos y Beneficios	15	20%
Otras propuestas laborales	30	40%
TOTAL	75	100%

Fuente: Información de la empresa.

Las principales causas de abandono de trabajo, en orden de relevancia, se enumeran en la siguiente tabla: la recepción de propuestas laborales alternativas, los problemas personales, los problemas de sueldo y beneficios, y los problemas de salud.

3.3.4. Grupo de investigación

El enfoque de un grupo de atención es una forma de recopilar información relevante sobre las opiniones o percepción de un público. Los recursos humanos suelen usar esta técnica para obtener información sobre los sentimientos de los empleados sobre la empresa.

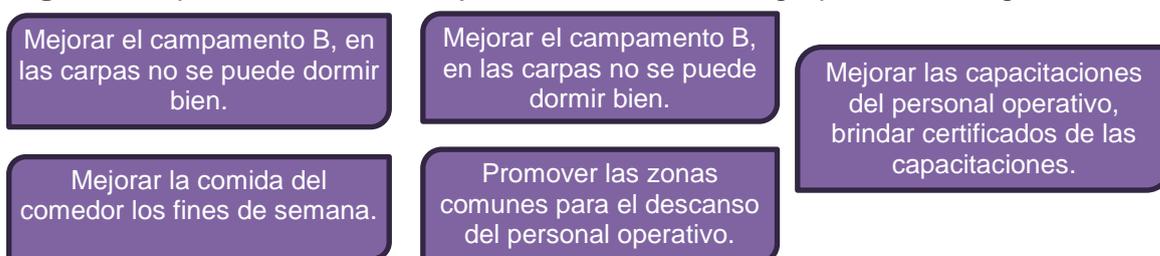
El presente análisis se basó en el *Focus Group* que se aplicó en julio de 2023 por el departamento de gestión humana de la empresa.

Además, los resultados que se mostrarán serán específicos para los empleados que trabajan en el campo de los servicios agrícolas.

La cantidad de trabajadores en el área de servicios agrícolas es de 188 personas. % de la muestra = 32%

En total, hay 60 empleados de servicios agrícolas.

Figura 9. Oportunidades de Mejora – Resultados del grupo de investigación



Fuente: Información de la empresa.

3.3.5. Horas de trabajo extra

Además, es importante tener en cuenta la cantidad de horas extras producidas en el área de los servicios agrícolas.

Figura 10. Aspectos de la satisfacción empresarial



La figura 10 muestra claramente que hay una situación que debe analizarse en este aspecto, ya que las horas extras en el sector de servicios agrícolas aumentaron en un 60% en 2021 en comparación con 2022. Para determinar si la situación es similar a la de 2022, se colocan los datos de las horas extras a septiembre de 2023.

3.4. Análisis de los factores que provocan y mantienen la situación

Se utilizó la metodología del Árbol de Problemas para explorar con mayor profundidad los factores que originan y perpetúan el problema. Este análisis encontró las siguientes causas:

3.4.1. Renuncias voluntarias excesivas

Este estudio descubrió que las renuncias voluntarias, también conocidas como rotación negativa, son la causa principal de la mayoría de las desvinculaciones del personal operativo.

3.4.1.1. Escasa retención de empleados

Los indicadores del análisis de las encuestas de salida indican que la remuneración es el principal motivo de desvinculación.

a) Los empleados operativos son atraídos y contratados por las empresas rivales. Esto demuestra que los empleados prefieren nuevas ofertas de empresas similares.

3.4.1.2. Horas de trabajo insuficientes

El segundo motivo principal para la renuncia voluntaria, según el análisis de las encuestas de salida, es "otros motivos". (Ver Anexo 3)

- a. Las extensas jornadas laborales son un factor para considerar. La empresa implementa horarios que rotan semanalmente y sigue un esquema de jornada 21x7 (veintiún días de trabajo seguidos por unos siete días de descanso).
- b. Otra preocupación es la acumulación de horas extras. A pesar de que el personal operativo recibe una compensación por estas horas extras, con frecuencia se consideran una práctica normal en lugar de una situación extraordinaria, tal como establece la normativa.

3.4.1.3. Deficientes condiciones laborales (habitabilidad del campamento)

El tercer factor, como otros, se refiere principalmente a la comodidad del empleado en relación con su trabajo.

- a. La falta de espacios comunes para descansar *el focus group* encontró que los empleados necesitan espacios comunes para descansar.
- b. Permanecer expuesto a condiciones climáticas adversas. Según las observaciones del *focus group*, los trabajadores operativos están expuestos a la intemperie con frecuencia y necesitan lugares para hidratarse y descansar.

3.4.1.4. Remuneraciones por debajo del mercado

El primer elemento más notable en las encuestas de salida es la percepción de que la empresa no ofrece remuneraciones y beneficios competitivos para los roles operativos.

- a. Limitación del presupuesto: la empresa ha limitado el presupuesto para pagar salarios durante los últimos años.
- b. La falta de priorización por parte de la alta gerencia: la dirección de la empresa se ha enfocado principalmente en maximizar los ingresos, ignorando otros problemas.

3.4.1.5. Falta de Reconocimiento

En las encuestas de salida, el quinto motivo más común es la falta de reconocimiento.

- a. Falta de apoyo a las necesidades de los empleados: Los empleados frecuentemente buscan apoyo de la empresa en situaciones urgentes, pero reciben una respuesta insatisfactoria o negativa.
- b. La flexibilidad limitada se refiere a la incapacidad de una empresa para comprender y adaptarse a las situaciones o momentos específicos de los empleados.

3.4.1.6. Abandono de trabajo.

Se ha descubierto que el abandono de trabajo, que en este estudio se denomina "rotación negativa", es la causa principal de la disminución del personal operativo.

Según las entrevistas, hay tres principales razones para la renuncia voluntaria: poca retención de personal, salarios inferiores a los del mercado y poca comprensión de las circunstancias personales de los empleados. Estos elementos están en línea con las especificaciones anteriores sobre la renuncia voluntaria.

3.5. Consecuencias o efectos generados por la problemática

Hemos identificado las razones fundamentales de la alta tasa de rotación de empleados operativos en Agrolmos debido a los problemas mencionados anteriormente. Las siguientes consecuencias han surgido como resultado de estas razones:

3.5.1. Vacantes sin personal

Dado que se necesita tiempo para reemplazar a los trabajadores que se han ido, las renunciaciones voluntarias repetidas y el abandono laboral en el área operativa han dejado puestos vacantes durante períodos prolongados.

- Esta situación hace que los recursos no se utilicen de manera óptima en las operaciones, lo que afecta significativamente la productividad del departamento.
- Hay una escasez de personal para proporcionar los servicios. Esto hace que las operaciones acordadas con frecuencia no se realicen a tiempo, lo que provoca que los servicios se entreguen a tiempo.
- Problemas con la maquinaria en el campo retrasan las operaciones.

3.5.2. Incorporaciones frecuentes de personal operativo

Las siguientes consecuencias se han producido como resultado de la necesidad de la empresa de contratar continuamente a nuevos empleados para reemplazar a los empleados que están desvinculados:

- Incremento de la carga laboral en el área de Gestión Humana: Debido a que esta área es responsable de los procesos de reclutamiento y selección, la necesidad constante de buscar nuevos candidatos para cubrir puestos vacantes ha provocado una sobrecarga laboral.
 - a. Compromiso con la objetividad en los procesos de selección: la urgencia de cubrir puestos vacantes puede hacer que el candidato sea seleccionado más rápido que la calidad del proceso de selección y la calificación del personal elegido.
- Cada nuevo empleado requiere un proceso de inducción y capacitación, que generalmente es supervisado por su supervisor o jefe directo.
 - b. Desvío del enfoque operativo: los supervisores y líderes directos dedican una parte significativa de su tiempo a formar al nuevo personal. El principal inconveniente radica en la cantidad de veces que se repite este proceso, lo que puede alejar a estos líderes de sus responsabilidades operativas principales.

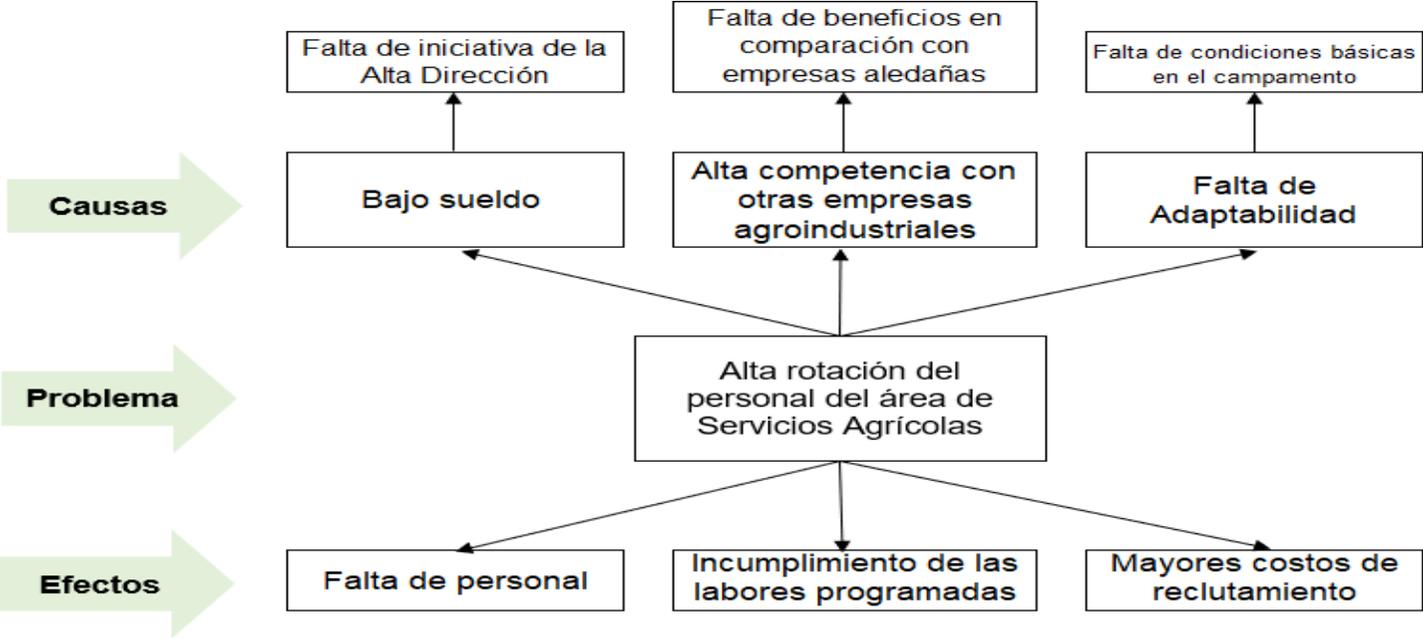
3.5.3. Insatisfacción de los colaboradores en funciones operativas

3.5.3.1. Creen que las condiciones laborales y los salarios son injustos.

Esta situación tiene un impacto adverso en el ambiente laboral de la empresa, ya que los trabajadores expresan sus incomodidades en los círculos de comunicación en los que participa el superintendente de Gestión Humana, con el propósito de escuchar todas las inquietudes. Además, en la sesión de anexos, se adjuntan fotografías de estos círculos de comunicación para brindar una perspectiva visual de la situación.

3.6. Esquema de problemas

Figura 12. Esquema de problemas



Fuente: información de la empresa.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Objetivo del Plan

4.1.1. Estructura del Proyecto

La reducción de la tasa de rotación de los empleados de Agrolmos es el objetivo principal de este estudio. Para lograrlo, hemos desarrollado estrategias basadas en un análisis exhaustivo de los elementos clave que causan y mantienen el problema principal: la rotación del personal operativo. Además, este esfuerzo tiene como objetivo fomentar cambios positivos en la empresa. Para facilitar la atracción y retención de personal adecuado en las áreas operativas, los procesos de gestión humana deben alinearse con la visión y los objetivos de la organización. Esta estrategia se desarrolló inicialmente en el ámbito operativo, pero puede ser utilizada en todos los niveles de la empresa.

4.1.2. Extensión de la implementación del proyecto

Este estudio se centra en los trabajadores de los servicios agrícolas. La alta dirección y el departamento de gestión humana son los principales impulsores de las acciones destinadas a cumplir con los objetivos del plan.

4.1.3. Propósito

El propósito central y los propósitos secundarios se determinaron utilizando el esquema de objetivos.

4.1.3.1. Propósito central

El propósito central de este estudio es disminuir la tasa de rotación del personal operativo de servicios agrícolas de Agrolmos. El objetivo es alcanzar este objetivo mediante la implementación de medidas coherentes, viables y sostenibles a largo plazo, con el fin de impulsar el crecimiento eficaz del núcleo del negocio.

4.1.3.2. Propósito secundario

La siguiente es una lista de los propósitos secundarios:

Mantener un alto porcentaje de puestos operativos cubiertos proporcionaría las siguientes ventajas:

- a. Disponer de los recursos necesarios para las operaciones para aumentar la productividad en el área de servicios agrícolas.
- b. Prestar atención oportuna a los diversos departamentos de la empresa.
- c. Reducir los errores de cosecha. Al tener todas las posiciones cubiertas, los trabajadores pueden concentrar su atención en sus respectivas tareas, evitando sobrecargas por tener que llenar puestos vacantes.

Reduzca la necesidad constante de contratar nuevos empleados, lo que resultaría en:

- a) Disminuir la carga de los procesos de selección en la gestión humana.

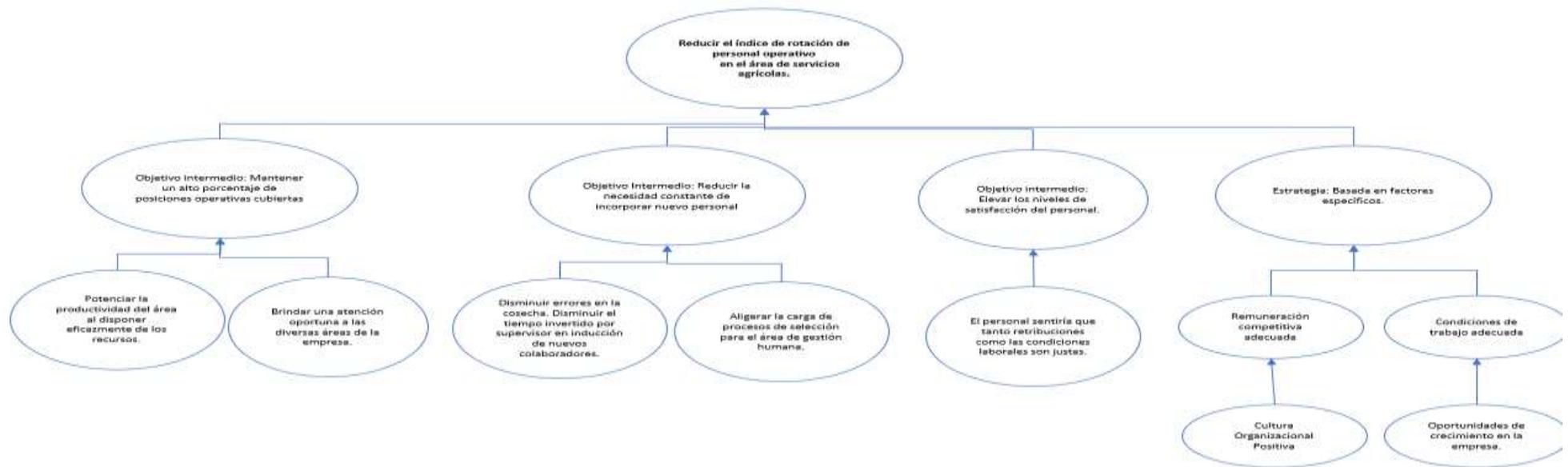
- b) Disminuir el tiempo constantemente invertido por los supervisores en la contratación de nuevos empleados, lo que les permite concentrarse en las actividades operativas fundamentales del área.

Aumentar la satisfacción del personal, lo que resulta en:

- a) El personal sentiría que las condiciones laborales y los salarios son justos y adecuados.

4.1.4. Esquema de objetivo

Figura 13. Esquema de objetivos



4.2. Técnicas de Implementación

4.2.1. Elementos Críticos para la Aplicación del Plan

4.2.1.1. Las partes interesadas deben involucrarse activamente.

La ejecución exitosa de este plan depende de la participación y el compromiso adecuados de las partes interesadas. Es fundamental identificar y asignar a cada participante roles y responsabilidades específicas, que se enumeran a continuación:

Gerencia General: Para aumentar los índices de rotación en el área de servicios agrícolas, es fundamental que la Gerencia General esté completamente informada y aprobé la implementación del plan. Este plan servirá como base para adaptaciones posteriores en todos los niveles de la empresa.

Superintendente de Gestión Humana: Será el principal encargado de asegurarse de que el plan se lleve a cabo correctamente y liderará una variedad de acciones relacionadas con su especialización.

Superintendente de Servicios Agrícolas: Deberá estar totalmente informado y comprometido con el plan, asegurando el soporte necesario y autorizando la ejecución de acciones específicas, además de liderar una serie de acciones.

Jefes de área y jefes de Servicios Agrícolas: El equipo de servicios agrícolas es el principal destinatario del plan. Es fundamental que estén alineados con la visión del plan y que lleven a cabo las acciones que se les han asignado.

El analista de reclutamiento y capacitación está a cargo de los procedimientos básicos de gestión humana. Debe estar comprometido y alineado con la visión del plan, llevando a cabo las acciones asignadas y monitoreando su progreso.

El analista de remuneraciones es una parte importante de la gestión de recursos humanos. Debe estar alineado con el plan, hacer las cosas correctas y monitorear cualquier desviación para asegurarse de que el proyecto se desarrolle correctamente.

La trabajadora social es esencial al brindar apoyo asistencial a los trabajadores y asegurarse de que estén alineados con la visión del plan.

4.2.1.2. Seleccionar los mensajes

El mensaje está dirigido a los trabajadores de servicios agrícolas. Su contenido debe ser claro, directo y realista, y su tono debe inspirar confianza, generar expectativas positivas y motivar a la participación. Los siguientes son mensajes recomendados:

Debido a los desafíos que enfrentamos como organización y con nuestro firme compromiso hacia el crecimiento colectivo y tu bienestar individual, te invitamos a unirte a nuestro plan "Somos Agrolmos". El objetivo de este plan es mejorar cinco aspectos clave de los programas que se enumeran a continuación:

El programa Balance tiene como objetivo ayudarte a mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal para que pueda disfrutar del tiempo que se merece.

Programa Juntos: enfocado en mejorar el entorno laboral y aumentar la comodidad.

El programa Stay Connected se enfoca en mejorar la comunicación y la cohesión entre todos.

Programa Impulsando: Garantiza una compensación justa y equitativa por su valiosa contribución.

El programa Te Acompañamos fue creado para brindarte apoyo cuando surjan problemas personales y familiares.

4.2.1.3. Conexión

Después de que la Gerencia General apruebe formalmente el plan actual, se llevarán a cabo las siguientes acciones de comunicación con los principales actores involucrados:

Comunicación a los participantes principales

El departamento de gestión humana organizará una reunión grupal para los gerentes, jefes y supervisores del área de servicios agrícolas. Si es necesario, esta reunión puede dividirse en dos sesiones. El objetivo principal de esta reunión es aumentar la conciencia sobre el plan y asegurarse de que los líderes del sector de servicios agrícolas se comprometan a implementarlo. Durante la reunión, se animará a los participantes a hacer preguntas y sugerencias para que se tomen en cuenta en la estructuración final del plan.

Comunicación con el equipo de servicios agrícolas.

La información se distribuirá al personal de servicios agrícolas en dos fases:

Fase Preliminar: El anuncio inicial se distribuirá a través de una variedad de canales, incluidos correos electrónicos, intranet, murales y folletos. Aunque estos comunicados no discutirán detalles específicos, su objetivo será generar expectativas y animar a las personas a participar proactivamente.

Sesiones Informativas: Se llevarán a cabo reuniones grupales divididas por horarios, con la posibilidad de realizar hasta cuatro sesiones dependiendo de la jornada laboral. El departamento de Recursos Humanos organizará y liderará estas sesiones para detallar el plan y fomentar el compromiso

y la colaboración entre los empleados del área de operaciones, destacando su participación.

En ambas etapas, los líderes del área de operaciones y del equipo de recursos humanos brindarán su apoyo y respaldo.

4.2.2. Estrategia de ejecución

El plan actual de implantación incluye las siguientes etapas:

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Figura 14. Muestra las fases de la estrategia de ejecución.

FASE	DESCRIPCIÓN	DETALLES	RECURSOS/HERRAMIENTAS
INICIAL	Enfocado en actividades de comunicación y difusión.	Asignación de actividades por responsable. Establecimiento de canales de retroalimentación.	Plataformas de comunicación interna (Intranet, correo). Herramientas de gestión de tareas (Trello, Asana)
EJECUCIÓN	Objetivo de llevar a cabo las actividades definidas.	Cumplimiento del calendario de actividades. Si se detectan desviaciones, se implementarán acciones correctivas. Establecimiento de puntos de control y revisiones periódicas	Software de gestión de proyectos (MS Project, Slack) Capacitaciones y talleres. Equipos y herramientas específicas para cada actividad
SEGUIMIENTO	Monitoreo constante de las acciones realizadas.	Seguimiento periódico del calendario de actividades. Evaluación periódica de los resultados obtenidos. Retroalimentación y ajustes basados en feedback de los participantes.	Herramientas de seguimiento y métricas (Google Analytics, encuestas). Reuniones de revisión y ajuste. Herramientas de análisis de feedback (SurveyMonkey)

Fuente: Información de la empresa.

4.2.3. Administración de la transformación

El cambio será gestionado por el departamento de gestión humana. Como aliados estratégicos de la organización, brindarán el respaldo necesario para garantizar que el plan se desarrolle conforme a lo previsto. Fomentarán la escucha activa, establecerán los estándares para una comunicación efectiva y proporcionarán la flexibilidad necesaria para que la transición resulte en una experiencia positiva.

4.2.4. Recompensas

No se considera esencial ofrecer recompensas financieras a aquellos que contribuyan a la realización del plan debido a su naturaleza. Esto se debe al hecho de que el objetivo principal es mejorar las condiciones internas y las ventajas, lo que beneficiará a toda la estructura. Sin embargo, es aceptable proporcionar estímulos inspiradores, como distinciones por contribuciones y acciones dentro del esquema del plan, así como públicos destacados en el entorno corporativo.

4.2.5. Determinación de interesados y aliados estratégicos

Las partes interesadas incluyen: La gerencia general es la principal responsable de garantizar que las tareas se lleven a cabo con éxito en beneficio de la organización. Poseen el poder de autorizar la ejecución del plan.

4.2.5.1.1. El equipo de gestión humana: son socios estratégicos de la organización y son los principales impulsores y ejecutores del plan.

4.2.5.1.2. Los líderes del área de servicios agrícolas (superintendente, jefe y supervisor): participarán activamente en la realización de las acciones establecidas en el plan.

4.2.5.1.3. Los trabajadores del área de servicios agrícolas son el núcleo principal del personal en el que se centrará y llevará a cabo el plan.

El superintendente de administración es responsable de supervisar y gestionar los aspectos financieros relacionados con la implementación del plan.

- **El equipo de tecnología de la información (TI):** se encarga de garantizar que la intranet y otras plataformas digitales de la empresa estén actualizadas y funcionen correctamente.
- **Personal de Servicios Generales:** Se encargan de adaptar y mantener los espacios físicos de la empresa, incluida la modificación o mejora de la infraestructura necesaria.

Partnering:

Gerente General: Como la máxima autoridad de la empresa, su apoyo y dirección son esenciales para la implementación de cualquier estrategia o plan.

Superintendente de Servicios Agrícolas: Como la máxima autoridad del área de servicios agrícolas, su liderazgo y apoyo son esenciales para garantizar que las estrategias se alineen con las necesidades y objetivos del área.

Los jefes y Supervisores de Servicios Agrícolas son responsables directos de los equipos de trabajo en el área de servicios agrícolas y representan la línea de mando intermedia. Su liderazgo y compromiso con la implementación del plan son cruciales.

El superintendente de gestión humana es responsable de supervisar y desarrollar el capital humano de la empresa. Su tarea es garantizar que las estrategias se alineen con las políticas de gestión humana y facilitar que el personal participe en la implementación del plan.

4.3. Dimensiones operativas de la implementación

4.3.1. Recursos de implementación y gastos por categoría

Se consideran los siguientes recursos y gastos:

La estructura general

- a. Las adaptaciones en las zonas designadas para el descanso serán respaldadas por el equipo de servicios generales, que es responsable del mantenimiento y limpieza de las instalaciones. Este gasto ya está incluido en el presupuesto de la empresa y se paga una vez al mes como un gasto fijo.
- b. Se ha presupuestado un total de 35,000.00 soles para adecuar las áreas de servicios agrícolas existentes.

Construir una plataforma basada en Internet

Un analista programador con experiencia en este puesto será designado para optimizar la plataforma intranet de la empresa. Se estima que este rubro cuesta 15,000 soles.

Analizar los salarios del mercado

Se recomienda trabajar en conjunto con el equipo corporativo para realizar un análisis salarial del mercado, lo que evitaría gastos adicionales en estudios de remuneraciones.

Producir boletos

Trabajaremos en conjunto con el departamento de comunicaciones para realizar la impresión interna de los boletos.

Estas estimaciones brindan una guía de los recursos y costos previstos para garantizar que el plan se implemente exitosamente.

4.3.2. Indicadores para la ejecución del plan de gestión

- **Índice de rotación de los empleados operativos**

El indicador permitirá evaluar y monitorear las bajas en la industria agrícola. Esto ayudará a determinar si el plan está produciendo los resultados deseados. Para lograrlo, se utilizará la fórmula siguiente:

Índice de rotación de colaboradores operativo
Colaboradores operativos/ Área de servicios agrícolas x Número de personas

Registro de horas extras.

- Para supervisar la estrategia enfocada en la reducción de horas extras, este indicador facilitará la inspección y el estudio de las causas de las horas extras y el volumen en que se acumulan en el área de operaciones. Índice de satisfacción respecto a la estrategia

La evaluación del nivel de satisfacción del equipo operativo con respecto a la estrategia es crucial porque permite evaluar si las medidas propuestas tienen un impacto positivo en el personal. Este indicador proporciona los datos esenciales para facilitar la implementación de cambios en caso de que sea necesario.

- **Nivel de cumplimiento de actividades del plan**

El seguimiento del avance y finalización de las actividades planificadas dentro de los plazos establecidos se facilitará con este indicador. Si es necesario, será necesario supervisar la etapa de implementación y proporcionar alertas tempranas.

- **Resultados de las encuestas**

Estos detalles ayudarán a entender el impacto de la estrategia y determinar si las acciones están logrando los resultados deseados.

4.3.3. Identificar y describir estrategias, medios y actividades

El proyecto de optimización llevará el nombre de "Somos Agrolmos". El objetivo principal es disminuir la tasa de rotación del personal operativo de la organización. Se compone de cinco estrategias basadas en la teoría bifactorial, que han sido identificadas y validadas con herramientas e indicadores de gestión.

De acuerdo con los hallazgos, cada estrategia aborda un tema específico, prestando especial atención a los factores extrínsecos o higiénicos. Además, cada estrategia se presentará como un "programa" con un título único con el objetivo de mejorar la conexión de los empleados con la empresa. Las estrategias recomendadas son:

El programa Balance tiene como objetivo promover un equilibrio entre la vida profesional y personal, dando prioridad a la cantidad de tiempo que se dedica a ambos aspectos.

El programa *Together* tiene como objetivo brindar a los empleados momentos de descanso en entornos agradables en el trabajo para que puedan recargarse.

El programa *Stay Connected* se enfoca en mejorar la comunicación y la cohesión en los equipos de trabajo, fomentando el sentido de pertenencia.

El programa *Impulsando* se enfoca en una compensación justa, asegurando que todos los empleados reciban una compensación que sea proporcional a su desempeño.

El programa *Te Acompañamos* se dedica a ayudar a los empleados con sus problemas personales y familiares y a promover momentos significativos con sus seres queridos en fechas especiales.

4.3.4. Planificación y presentación de la propuesta

- El objetivo del proyecto "Todos somos Agrolmos" es que los empleados se involucren en el proyecto, se comprometan y sientan la confianza de que el objetivo es beneficioso para la empresa y sus miembros. destacando que el bienestar general es el objetivo de las adaptaciones y que la visión de la organización es avanzar juntos.

4.3.5. Diagrama de Gantt y planificación de actividades

Las tareas se han diseñado en función de los programas del plan, y se espera que las fases de implementación del plan se completen en un lapso de doce meses, desde septiembre de 2023 hasta setiembre de 2024. Este cronograma se puede ajustar en caso de imprevistos.

En el diagrama de Gantt, las acciones que están marcadas en azul representan tareas que tienen fechas límite específicas, mientras que las acciones que están marcadas en amarillo representan actividades continuas que pueden completarse en diferentes momentos según sea necesario.

Diagrama de Gantt

Etapas	Programa	Actividades	Responsables	2023			2024											
				Setiembre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre			
Diagnostico y diseño	Programas de rrhh	Tabulación de encuestas de entrada y salida	Gestión Humana															
		Análisis de indicadores de rotación	Gestión Humana															
		Focus Group con el Gerente y Personal operativo	Gestión Humana															
Inicial	Programas de rrhh	Lanzamiento del programa	Superintendente de GH															
		Comunicación al personal de servicios agrícolas.	Superintendente de GH															
Ejecución	Balance	Actividades de difusión y sensibilización.	Analista de Capacitación															
		Horas extras	Analista de Administración de P.															
		Medidas correctivas	Analista de Administración de P.															
	Juntos	Eficiencia de turnos	Analista de Administración de P.															
		Jornadas de trabajo	Trabajadora social															
		Acondicionamiento de espacios recreativos	Trabajadora social															
	Conectados todos	Pausas activas	Trabajadora social															
		Comunicación a todo nivel	Coordinador de Comunicaciones															
		Comunicación medios digitales	Coordinador de Comunicaciones															
		Reforzar tipos de comunicación	Coordinador de Comunicaciones															
Seguimiento	Todos los programas	Seguimiento de acuerdo al calendario	Gestión Humana															
		Seguimiento de acuerdo al calendario	Gestión Humana															
Monitoreo de resultado	Todos los programas	Medición de indicadores	Superintendente de GH															
		Comunicación de resultados	Superintendente de GH															

Figura 15. Muestra las fases de la estrategia de ejecución.

Fuente: información de la empresa.

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

El logro de objetivos y metas en una empresa es esencial para su éxito y su capacidad para mantenerse competitiva en el mercado. Establecer metas claras y medibles es una parte fundamental de la planificación estratégica de cualquier organización. Sin embargo, no es suficiente simplemente establecer metas; también es necesario realizar un seguimiento constante y analizar detenidamente los resultados para garantizar que se estén logrando los objetivos deseados.

1. Disminución del 10% en la tasa de rotación del personal operativo para diciembre de 2024:

Este objetivo busca retener a los empleados operativos actuales, lo que puede tener un impacto positivo en la estabilidad de la fuerza laboral, reducir costos de reclutamiento y capacitación, y mejorar la continuidad de los procesos de trabajo.

2. Reducción del 20% en las horas extra de los trabajadores de operaciones para diciembre de 2024:

Al reducir las horas extra, la empresa puede disminuir los costos laborales y mejorar la satisfacción de los empleados al promover un equilibrio entre trabajo y vida personal.

3. Aumento de la capacidad de cubrir puestos vacantes con candidatos calificados:

Este objetivo se centra en la eficiencia de reclutamiento y puede tener un impacto directo en la reducción de las posiciones no ocupadas y la continuidad de las operaciones.

4. Reducción del 20% en las posiciones no ocupadas para diciembre de 2024:

Esto se relaciona con la eficiencia de reclutamiento y la capacidad de mantener un personal completo, lo que puede reducir la carga de trabajo en los empleados existentes y mejorar la productividad.

5. Aumento del 20% en la eficiencia en la prestación de servicios operativos para finales de 2024:

Un aumento en la eficiencia puede llevar a un uso más eficaz de los recursos y a la satisfacción de los clientes, lo que puede tener un impacto positivo en los resultados económicos.

6. Reducción del 30% en las interrupciones operativas en las labores de cosecha para finales de 2024:

Esto mejora la continuidad de las operaciones y puede llevar a un aumento en la producción y la calidad, lo que puede impactar positivamente en los resultados económicos.

7. Aumento de la satisfacción laboral de los empleados operativos:

La satisfacción laboral puede aumentar la retención de empleados, reducir los costos de reemplazo y mejorar el compromiso y la productividad de los empleados.

8. Construcción de relaciones laborales más largas:

Relaciones laborales más largas pueden aumentar la estabilidad de la fuerza laboral, reducir la rotación y mejorar la continuidad de las operaciones.

9. Ahorro del 5% en los costos relacionados con la contratación y las bajas para diciembre de 2024:

Reducir estos costos puede impactar directamente en los resultados económicos de la empresa.

10. Reducción del 30% en el tiempo dedicado a la capacitación e integración de nuevos empleados para finales de 2024:

La reducción del 30% en el tiempo dedicado a la capacitación e integración de nuevos empleados para finales de 2024 se establece como un KPI (indicador clave de rendimiento) trazado por la Superintendencia de Gestión Humana. Este objetivo se basa en un proceso de *benchmarking* con las empresas pertenecientes al grupo. El análisis comparativo con las prácticas de otras empresas dentro del grupo proporciona un marco de referencia para evaluar y mejorar la eficiencia en el proceso de capacitación e integración.

Este enfoque no solo permite establecer metas específicas y cuantificables, sino que también facilita la identificación de mejores prácticas y oportunidades de mejora. La supervisión constante de estos KPIs es esencial para medir el progreso hacia los objetivos planteados y realizar ajustes según sea necesario para alcanzarlos. Este proceso refleja el compromiso de la empresa con la mejora continua, la eficiencia operativa y el alineamiento con las prácticas exitosas dentro de su propio grupo empresarial.

CONCLUSIONES

1. El hecho de que los procedimientos de gestión del personal no parezcan tener un impacto directo en el núcleo de la empresa demuestra una desalineación entre los objetivos de la gestión humana y los objetivos de la empresa.
2. Debido a que es responsabilidad del área de servicios agrícolas llevar a cabo las actividades principales que benefician a otras áreas, debería tener el primer lugar. No se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo y preciso de los factores subyacentes que contribuyen a la rotación de los empleados de la empresa. Parece que las acciones anteriores se basaron en percepciones superficiales y no abordaron la esencia del problema.
3. Las renunciaciones voluntarias y el abandono laboral son las principales causas de salida del personal operativo. Al ser decisiones unilaterales del empleado, estas desvinculaciones son consideradas negativas.
4. La rotación del personal operativo está principalmente influenciada por factores extrínsecos o higiénicos, principalmente, relacionados con las condiciones o políticas de la empresa, que causan insatisfacción.
5. Debido a la urgencia de llenar puestos vacantes, el alto índice de rotación del personal operativo ha llevado a procesos de contratación constantes, lo que compromete la calidad y objetividad del proceso de contratación.
6. Los resultados de las herramientas utilizadas para identificar factores higiénicos demuestran que el descontento del personal operativo se debe, principalmente, a una gestión inapropiada de los factores higiénicos.

RECOMENDACIONES

1. Partiendo de un diagnóstico inicial ya realizado, se identificaron los factores clave que inciden en la rotación del personal operativo. Esta base de datos sólida brinda la oportunidad de formular estrategias específicas y orientadas a la mejora continua.
2. Las estrategias que se implementarán deben derivarse del análisis de estos factores. Si se actúa sin considerar los puntos críticos, la estrategia podría no ser prometedora ni sostenible en el futuro.
3. Es esencial que las estrategias se comuniquen de manera efectiva para que el personal se involucre y esté dispuesto a adaptarse a las innovaciones. Dado que son los principales implementadores, el departamento de gestión humana debería investigar y adoptar enfoques modernos para administrar sus procesos.
4. Para poder tomar medidas preventivas o correctivas a tiempo, es necesario realizar revisiones regulares para verificar si las tareas avanzan según lo previsto.
5. Se sugiere que este plan sirva como punto de referencia, estableciendo un precedente para la propuesta y actualización de estrategias e intervalos regulares, lo que promoverá la mejora continua.
6. Considere aplicar y adaptar este plan a otros departamentos para reducir la rotación de personal en toda la empresa.

REFERENCIAS

Estrategias de retención del talento humano en el sector agroindustrial" - Mario López-Navarro, Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa (2019)

"Retención del talento en la industria agrícola: un enfoque hacia la sustentabilidad organizacional" - Luis Vargas y Ovidio Arellano, Revista Ciencia y Agricultura (2017)

"Estrategias para la retención del talento humano en empresas agroindustriales" - María Gómez-Díaz et al., Revista Perspectiva Empresarial (2019)

"Retención del personal en la agroindustria: un análisis de factores y estrategias" - María Flores y Liliana Giraldo, Revista Empresarial (2020)

"Gestión del talento humano en la industria agrícola: retos y perspectivas"

María Torres y Carlos Gómez, Revista de Investigación y Desarrollo (2018).

Gestión. (2018, 28 de septiembre). "¿Por qué la rotación laboral de los millennials es buena?" Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/rotacion-laboral-millennials-buena-mercer-245533-noticia/>

Peru21. (2023, 2 de mayo). "Según un estudio de PwC, el índice promedio de rotación laboral en el Perú alcanza el 20,7%". Recuperado de

<https://peru21.pe/cheka/empresas-rotacion-personal-como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/>

eEconomista.es. (2019, 16 de diciembre). "El índice promedio de rotación laboral llega a 20,7% según el estudio de Indicadores Saratoga de PricewaterhouseCoopers". Recuperado de

<https://www.eeconomista.es/empresas-eAm-peru/noticias/10257100/12/19/EI-indice-promedio-de-rotacion-laboral-llega-a-207-en-las-empresas-peruanas.html>

ANEXOS

ANEXO N° 1

FORMATO DE ENCUESTA DE SALIDA


ENTREVISTA DE SALIDA DE PERSONAL

Nombre y Apellidos:	Pablo Saucedo Pérez	Tiempo de servicio:	6 meses
Puesto/Área:	PIVOTES	Entrevistador:	VANER FIGUEROA
Jefe inmediato:	JACÉ OLIVERA	Fecha de ingreso:	21/06/23
Número de teléfono:	94615993	Fecha de cese:	22/10/23

1.- ¿Cuáles son sus motivos para dejar de trabajar en nuestra empresa?

Un mejor puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	Sueldo	<input type="checkbox"/>
Jefe/ supervisor	<input type="checkbox"/>	Clima laboral	<input type="checkbox"/>
Motivos familiares (*)	<input type="checkbox"/>	Salud	<input type="checkbox"/>
Viaje	<input type="checkbox"/>	Necesidad de cambio	<input type="checkbox"/>
Estudios	<input type="checkbox"/>	Cambio de domicilio	<input type="checkbox"/>
Desmotivación	<input type="checkbox"/>	Otros:	<input type="checkbox"/>

Detalle (*):

2.- ¿Desde hace cuánto tiempo tenía pensado renunciar?

Menos de un mes	<input checked="" type="checkbox"/>	Hace 1 mes	<input type="checkbox"/>	Hace más de tres meses	<input type="checkbox"/>
-----------------	-------------------------------------	------------	--------------------------	------------------------	--------------------------

3.- ¿Cuál es tu grado de satisfacción respecto a los siguientes aspectos?

Aspectos	Completamente satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho Ni insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
Jefe Inmediato	✓				
Ambiente de trabajo		✓			
Funciones/tareas			✓		
Otros motivos			✓		
Capacitación			✓		
Reconocimiento		✓			
Sueldo			✓		
Carga de trabajo			✓		
Materiales/ equipos				✓	

4.- ¿Cómo evalúas a nuestra empresa como organización?

Eficiente	<input checked="" type="checkbox"/>	Regularmente Eficiente	<input type="checkbox"/>	Ineficiente	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------

5.- ¿Qué es lo que más te agradaba de tu trabajo?

EL TRABAJO EN EQUIPO

6.- ¿Qué era lo que menos te agradaba de tu trabajo?

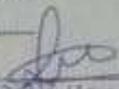
EL CLIMA SOLERAO

7.- ¿Podría brindarlos alguna sugerencia o recomendación para mejorar las condiciones de trabajo?

EL SUELDO

8.- Recomendaría a un amigo, conocido o familiar a trabajar en nuestra empresa. ¿Por qué?

SI



 DNI: 77361199 FIRMA

CO11-GHAP-R-4.2
Pág. 1 de 1
AGROLMOS S.A.
Prohibida su reproducción
Vigencia: 25/07/22
Revisión: 00

ANEXO N° 2

FORMATO DE ENCUESTA DE DESVINCULACIÓN POR DESPIDO

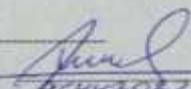
AgrOlmos		DISVINCULACIÓN POR DESPIDO	
Nombre y Apellidos:	JULIO HUMBERTO GARCIA	Tiempo de servicio:	3 AÑOS
Puesto/Área:	OPERADOR DE DISCORNIA	Entrevistador:	
Jefe inmediato:	ENRIKE TICHA	Fecha de ingreso:	01/01/20
Número de teléfono:		Fecha de cese:	25/07/23

1.- ¿Cuáles fueron las circunstancias o situaciones específicas que llevaron al despido por falta grave?
FALTAR EL REGISTRO A MI COMPARTIMIENTO / AGRESION FISICA

2.- ¿Recibió advertencias o retroalimentación previas con respecto a su desempeño o comportamiento en la empresa?
NO

3.- ¿Qué lo motivó a cometer la falta grave y, finalmente, decidir dejar su puesto de trabajo?
REACCION MAL, ESTABA FORZADO POR TEMAS PERSONALES.

4.- ¿Considera que había alternativas disponibles para evitar la falta grave y el despido? En caso afirmativo, ¿por qué eligió no seguir esas alternativas?
SI, CONSIDERO UNA OPORTUNIDAD

DNI: 75447032 FIRMA: 

CO11-GHAP-R-4.2 AGROLMOS S.A. Vigencia: 26/07/22
Pág.: 1 de 1 Prohibida su reproducción Revisión: 00

ANEXO N° 3

CÍRCULOS DE COMUNICACIÓN

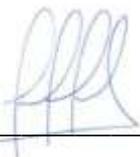


ASEGURAMIENTO

Declaración de Autorización

Yo, Manuel Enrique Camacho Sunción, identificado con DNI N° 45441073, declaro que en la elaboración de mi trabajo de suficiencia profesional titulado **ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO DEL ÁREA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS DEL INGENIO AZUCARERO AGROLMOS.**, he obtenido la debida autorización del Ing. Rafael Quilcate Ramírez, Representante Legal de la Empresa Agrolmos S.A. He seguido todos los procedimientos requeridos y he obtenido por escrito el permiso necesario para incluir información confidencial y datos relacionados con la organización en este trabajo.

Firma: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M. Camacho Sunción', written over a horizontal line.

Manuel Enrique Camacho Sunción

DNI: 45441073



Carta de Certificación

Por medio de la presente, certificamos que Manuel Enrique Camacho Sunción ha obtenido la autorización expresa y por escrito de Agrolmos S.A, representada por su Gerente General, el Ing. Rafael Quilcate Ramirez, para utilizar información confidencial y datos relacionados con AGROLMOS S.A en su Trabajo de Suficiencia Profesional titulado **"ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO DEL ÁREA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS DEL INGENIO AZUCARERO AGROLMOS."**

Hacemos constar que el procedimiento seguido por Manuel Enrique Camacho Sunción se ajusta a las normativas y regulaciones pertinentes, cumpliendo con los requisitos exigidos en este proceso.

Agradecemos su colaboración y deseamos reafirmar nuestro compromiso de mantener la confidencialidad de la información proporcionada por AGROLMOS S.A.

Quedamos a su disposición para cualquier consulta o aclaración adicional que estime necesaria.

Atentamente,

Apoderado
Rafael Quilcate Ramirez
Representante Legal
Cel. 993 228 654