

**Dinámicas de rotación del personal agricultor en la Sociedad Gutiérrez Jaramillo  
Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto**

Laura Londoño Cuervo  
María Camila Manrique Bohórquez.



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Universidad de Manizales  
Manizales, Caldas.  
2020**

**Dinámicas de rotación del personal agricultor en la Sociedad Gutiérrez Jaramillo  
Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto**

**Autoras:**

Laura Londoño Cuervo  
María Camila Manrique Bohórquez.

**Directora Tesis:**

Yomeida Inmaculada Bom Camargo PhD



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Universidad de Manizales  
Manizales, Caldas.  
2020**

## **Agradecimientos**

*A nuestros padres y tutora por su apoyo y enseñanzas.*

# CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>CAPÍTULO I.PRELIMINARES .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1 Descripción del problema.....   | 5         |
| 1.2 Justificación de la investigación.....  | 6         |
| 1.3 Objetivos de investigación .....  | 7         |
| <b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>   | <b>8</b>  |
| 2.2 Investigaciones hechas en el tema.....  | 8         |
| 2.2 Teorías.....  | 13        |
| <b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>   | <b>26</b> |
| 3.1 Enfoque y tipo de investigación .....   | 26        |
| 3.2 Diseño muestral .....   | 27        |
| 3.3 Método para recolección de datos .....  | 28        |
| 3.4 Construcción del instrumento para recolectar los datos .....  | 28        |
| 3.5 Método para analizar los datos .....  | 29        |
| <b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS .....</b>   | <b>30</b> |
| 4.1 Dinámicas de rotación de personal desde la gestión del talento humano y desde la perspectiva del personal de las granjas Maporita y Palo alto para el año 2018..... | 30        |
| 4.2 Desempeño laboral de las granjas Maporita y Palo alto para el año 2018 .....  | 39        |
| 4.3 Relaciones entre la rotación de personal y el desempeño laboral para las granjas Maporita y palo alto para el año 2018 .....  | 44        |
| 4.4 Discusión o análisis de resultados .....  | 49        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>   | <b>52</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>   | <b>56</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>60</b> |

## LISTA DE GRÁFICAS

|  |    |
|--|----|
| Gráfica 1. Pregunta 1 .....                | 30 |
| Gráfica 2. Pregunta 2 .....                | 31 |
| Gráfica 3. Pregunta 3 .....                | 32 |
| Gráfica 4. Pregunta 4 .....                | 33 |
| Gráfica 5. Pregunta 5 .....                | 34 |
| Gráfica 6. Pregunta 6 .....                | 35 |
| Gráfica 7. Pregunta 7 .....                | 36 |
| Gráfica 8. Pregunta 8 .....                | 37 |
| Gráfica 9. Pregunta 9 .....                | 38 |
| Gráfica 10. Pregunta 3, empleados .....    | 39 |
| Gráfica 11. Pregunta 3, Empleados .....    | 40 |
| Gráfica 12. Pregunta 4, Empleados .....    | 41 |
| Gráfica 13. Pregunta 5, empleados .....    | 42 |
| Gráfica 14. Pregunta 7, empleados .....    | 43 |
| Gráfica 15. Pregunta correlacional 1 ..... | 44 |
| Gráfica 16. Pregunta correlacional 2 ..... | 46 |
| Gráfica 17. Pregunta correlacional 3 ..... | 47 |
| Gráfica 18. Pregunta correlacional 4 ..... | 48 |
| Gráfica 19. Dofa .....                     | 54 |

## INTRODUCCIÓN

El documento de grado explora la relación entre rotación y desempeño laboral en la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto. Los capítulos son cuatro. El primero, llamado preliminares, describe un problema, unos objetivos y una justificación. El segundo, denominado marco teórico, menciona una serie de estudios que fundamentan el escrito y define unos conceptos centrales. Por ejemplo, qué es una empresa, qué es el desempeño laboral y qué es la rotación. El tercero es la metodología. Aquí se explica el enfoque de la investigación, los métodos de recolección y la construcción de los instrumentos de recolección de datos. El cuarto contiene los resultados del proyecto y la discusión de esos resultados. Al final las conclusiones que responden a los intereses de texto.

## CAPÍTULO I.PRELIMINARES

### 1.1 Descripción del problema

La rotación del personal es ese cambio de colaboradores que periódicamente ocurre en las empresas (Flórez et al. 2008). En otras palabras, es una situación en la que un profesional que ingresa a una organización termina su contrato luego de un corto tiempo. Las principales causas son los bajos salarios, *bullying*, acoso, estrés, exceso de tareas o funciones, despidos injustificados y nuevas propuestas laborales (Flórez et. al, 2008). Sin embargo

[...] una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. (Flórez et al. 2008, p. 67)

En Colombia, según Endered (2019), para el 2019 la rotación laboral fue un problema serio. Por eso, empresarios y el mismo ministro del trabajo, durante encuentros y foros en el 2019, propusieron distintas soluciones que incluían capacitación, mejores incentivos y mayor inversión en la salud ocupacional. Ello, porque se calcula que:

[...] los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante –periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición–, que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses, es bastante alto. En cifras, las empresas pierden como mínimo 1'155.687 pesos mensuales por contratar mal a un empleado, aunque la cifra puede llegar a ser mucho más alta. (Ramírez, 2019, p.1)

Por otro lado, Gutiérrez Jaramillo Hnos. Y Cía., es una sociedad creada en 1986 y matriculada el 13 de agosto de 1987 en la Cámara de Comercio de Manizales con el número 0000041882. La empresa se dedica principalmente a la explotación agrícola y pecuaria y a la comercialización de los derivados del campo. En la actualidad en sus dos granjas, Maporita y Palo Alto, el índice de rotación del personal es alto, por lo que la sociedad ha enfrentado dificultades para operar con normalidad y ha perdido dinero liquidando a antiguos empleados y contratando a nuevos que requieren de capacitación.

De acuerdo con lo anterior, la investigación es pertinente porque permite establecer y analizar los factores asociados a la rotación del personal en Gutiérrez Jaramillo Hnos. y Cía. evaluando el efecto de ciertos fenómenos que pudieran estar presentes y que, además, determinan la actitud del empleado porque lo predisponen a retirarse de la empresa en un momento dado. Por último, estudiar el problema de la rotación en Gutiérrez Jaramillo Hnos. y Cía. es relevante porque las conclusiones servirán para que la organización reestructure sus procesos de selección y adopte medidas internas que le conducirán a la competitividad y rentabilidad.

## **1.2 Justificación de la investigación**

Tres serán las justificaciones presentadas en este proyecto. La primera, parte del interés que suscita entender por qué en Gutiérrez Jaramillo Hnos. y Cía., sociedad propietaria de Maporita y Palo Alto, el trabajador luego de un corto tiempo abandona la empresa. Los resultados, ayudarán a los directivos a crear una especie de cultura organizacional que impida que el empleado abandone su cargo o por lo menos permanezca en él por un largo periodo. Segundo, es útil porque hoy el sector agropecuario se enfrenta a retos que demandan talento humano proactivo y responsable, por lo que una forma de atraer profesionales con estas características es determinar qué ocurre al interior de la organización y por qué existen índices de rotación elevados. Y tercero, la novedad radica en que el problema de Gutiérrez Jaramillo Hnos. y Cía. es interpretado por terceros, quienes no tendrán ningún tipo de sesgo y podrán encontrar



solución de forma objetiva. Al final, el ejercicio puede ser replicado en empresas donde la rotación es igual o mayor.

#### *Pregunta de investigación*

¿Existe relación entre la rotación de personal y el desempeño laboral, analizando los resultados presentados en las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018?

### **1.3 Objetivos de investigación**

#### *Objetivo general*

- Establecer relación entre la rotación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018

#### *Objetivos específicos*

- Identificar las dinámicas de rotación de personal desde la gestión del talento humano y desde la perspectiva del personal de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018
- Indicar el desempeño laboral de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018
- Determinar relaciones entre la rotación de personal y el desempeño laboral para las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.2 Investigaciones hechas en el tema

A continuación, se describen una serie de estudios relacionados con el tema que pueden aportar luces, teorías y metodologías. Sus conclusiones servirán de apoyo para entender qué sucedió en las Granjas Maporita y Palo Alto durante año 2018. También, cómo distintos pensadores abordan la problemática de la rotación y que causas asocian. El rastreo inicia en el 2007 y termina en el 2019.

#### *La rotación, un tema discutido desde distintos ángulos*

Para empezar, Guerrero y Puerto (2007), en “Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial, analizan el clima hostil y la relación con la satisfacción laboral, en repercusión con el estado de ánimo (estrés) de un trabajador. Ellos concluyen: “La realización de actividades bajo presión psicológica y física conlleva al trabajador a cuadros depresivos y en los cuales algunos se convierten en malestares físicos (dificultad para conciliar el sueño, fatigas), generando en la empresa altas tasas de absentismo laboral” (p.203). De acuerdo con lo anterior, el trabajo de Guerrero y Puerto (2007) es muy importante ya que hace un análisis profundo de la satisfacción laboral, lo cual va ligado con el tema de la rotación del personal que es lo que atañe.

En cambio, Mungaray y Ramírez (2007) en Capital humano y productividad en microempresas, exploran la relación entre el capital humano y las fuentes formales de educación, lo cual ligan con la capacidad productiva de los trabajadores y la rotación del personal. Su estudio se basa en los análisis de variables tales como la eficiencia y la productividad, que son necesarias evaluar. Para ello, los autores plantearon dos formas de aprendizaje: formal (adquirido en instituciones educativas) y no formal (producto de sus propias experiencias del individuo). “El aprendizaje rápido del trabajador demostraría una mayor eficiencia, pero no eficacia, para lo cual es necesario que el trabajador sea capacitado y acumule experiencia dentro de sus actividades o tareas”. (p. 109). En ese

orden de ideas, Mungaray y Ramírez (2007) resaltan la necesidad de conocer la productividad y los aprendizajes del trabajador.

Así mismo, Hernández, Hernández y Mendieta (2013) en “Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales” abordan las condiciones laborales, sociales, organizacionales y culturales que llevan a que el fenómeno de la rotación de personal se genere en una entidad de la República Mexicana como Tlaxcala que ha fundado buena parte de su desarrollo económico en la industria textil. Dentro del escrito se tienen en cuenta aportes de autores como Shultz (1960), Arrow (1962), Becker (1975), entre otros.

Adicionalmente, Portales, Araiza y Velarde (2013) trabajaron en “La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista”, decidieron conocer el nivel de satisfacción laboral y la rotación de personal que existen en una mediana empresa dedicada al transporte público de pasajeros. La metodología empleada consistió en la aplicación de un cuestionario de 24 ítems con una escala de Likert para la determinación de cinco dimensiones correspondientes a la variable satisfacción laboral, el cual fue aplicado a 70 operadores de la empresa; para determinar el nivel de rotación se aplicaron las fórmulas planteadas a cifras localizadas en las estadísticas de la empresa. Los resultados revelan que en general existe en los trabajadores de la empresa en estudio un nivel alto de satisfacción laboral, destacando indicadores como: identificación de la tarea, el salario, la seguridad en el trabajo, la toma de decisiones en cuanto a equipos de trabajo y en su compromiso con la organización. Por otro lado, a pesar del alto grado de satisfacción existente, se encontró que la rotación de personal es alta. El aporte que hacen los autores está en su análisis de la rotación del personal y la combinación de elementos para hallar la satisfacción laboral.

Sanín Posada y Salanova Soria en el año 2014 presentaron la investigación “Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios”. Su objetivo principal: analizar cómo la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico (apertura al cambio, manejo del fracaso y flexibilidad) y el desempeño laboral (extrarrol,

intrarrol y cumplimiento de normas), evaluado este último por los jefes. Los resultados obtenidos a través de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) muestran que la satisfacción laboral media parcialmente la relación entre apertura al cambio y desempeño extrarrol (evaluado por el jefe). Se encontró además que la flexibilidad y la apertura al cambio se asocian positiva y directamente con la satisfacción laboral general y que esta, a su vez, predice el desempeño extrarrol y el cumplimiento de normas, evaluados por el jefe. Los aportes obtenidos de esta investigación se dan desde la relación entre el desempeño laboral y la productividad de la empresa, analizado desde varias variables que inciden en el caso.

Continuando, Chaparro, Guzmán y Naizaque (2015), en “Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología”, pretenden identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. La metodología fue de tipo cualitativo y para el diseño del cuestionario se agruparon las preguntas en seis categorías: información personal, información laboral, ambiente y área de trabajo, rol y relaciones, motivaciones y reconocimientos, y percepción. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Se analizó el contenido de cada una de ellas seleccionando las respuestas más relevantes por cada categoría. Respecto a los resultados, se señalaron cuatro categorías de análisis: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos, las cuales consolidan las principales causas de rotación del personal auxiliar de odontología. Y sobre las conclusiones: las condiciones laborales son el principal factor causante de la rotación del personal auxiliar. Otros factores importantes son la ausencia de incentivos, las malas relaciones entre auxiliares y sus jefes inmediatos y los problemas de armonización entre el trabajo y las necesidades del contexto familiar. La similitud y aportes que hace esta investigación se refiere al tema de la rotación de personal y a la forma de identificar los factores que la generan.

Domínguez (2015), en “Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S”, tiene por objetivo analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa prestadora de servicios del grupo Holcim, Holcrest S.A.S,

ubicada en la ciudad de Medellín. Respecto a los resultados, se muestra que las causas que más afectan en la rotación de personal son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación. Estos elementos se convierten en los puntos a tener en cuenta por parte de la organización para decidir y ayudar a minimizar la rotación. El análisis parte de datos suministrados por la entidad y derivados de una encuesta a los empleados activos. Con base en esta encuesta, se realiza un estudio cuantitativo de tipo descriptivo. Se concluye que el encontrar relación en los diferentes estudios realizados en varios sectores económicos, esto brinda la posibilidad de ver que la rotación es un tema que afecta diversos escenarios de una sociedad y/o país.

Vega y Neira (2015) presentan su tesis “Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano”. El objetivo principal fue medir cómo el desempeño laboral influye en la satisfacción laboral de los funcionarios. Se realizó un estudio no experimental, de diseño transversal, tipo descriptivo y correlacional. Sobre la metodología, la información se obtuvo de 259 funcionarios de la municipalidad a quienes se aplicó un cuestionario estandarizado, personal, anónimo y voluntario. En los resultados: la fiabilidad de las escalas varía desde meritorios a excelentes, con tamaño de Alfa de Cronbach entre 0,7 y 0,9. Los valores de desempeño laboral se distribuyen en 6 escalas, situando a los encuestados en una evaluación de “desempeño alto”. Mientras que los valores de satisfacción laboral se distribuyen en 10 escalas, situando a los encuestados en un nivel de “laboralmente satisfechos”, tanto para la muestra femenina como masculina. Y en las conclusiones: el estudio encontró correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, o se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género femenino. Los aportes de esta investigación se dan desde la forma de abordar el tema del desempeño laboral respecto a la satisfacción laboral de cada trabajador.

Miller (2016), en “Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa Compartamos financiera en la ciudad de Trujillo”, buscó

determinar el impacto de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa mencionada. Entre los resultados más relevantes del estudio se consideró que el índice de la rotación de personal tiene un promedio de 8.17% desde enero a septiembre del año en examen. Se concluye que la influencia de la rotación de personal impacta de manera negativa en la productividad del área de créditos grupales de la empresa Compartamos Financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016. Para la metodología se desarrolla el método descriptivo – analítico, que significa observar y analizar la situación actual de la empresa Compartamos Financiera en su ambiente de trabajo.

Salazar (2017), en “Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores”, tuvo como propósito principal determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Se utilizó un diseño correlacional –cuantitativo, empleando la revisión documental en las áreas de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones, así como un cuestionario estructurado aplicado a los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010. Los resultados arrojan que la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad si es significativa. Asimismo, la rotación de personal en el 2010 fue moderada, en cuanto al absentismo laboral en el año 2010 que fue de forma normal. Finalmente se encontró que la productividad presentó algunos crecimientos en los meses del año 2010. Se concluye que la relación entre la rotación de personal y el absentismo con la productividad de los operarios en la empresa Ángeles Eventos en el 2010 si es significativa. La razón: al analizar estadísticamente ambas variables se observó algunas variaciones; sin embargo, estas no inciden de forma directa con la productividad. Los aportes de la tesis de Salazar están en analizar la rotación del personal en la empresa, pero también se hace la relación con la productividad de los trabajadores y el modo en que esto influye en el crecimiento de la organización.

## **2.2 Teorías**

Vistos los antecedentes, ahora es necesario aclarar ciertos conceptos, a saber: qué es una empresa, qué es rotación de personal y que modelos existen, qué es desempeño laboral y qué es productividad.

### **Noción de empresa**

La empresa es “un conjunto de factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión y combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa” (Hernández, 2015, p. 7). Otra definición es la de Montes (2019), quien afirma que la empresa es un “colectivo de personas trabajando para un mismo fin de acuerdo a un modelo de negocio, bien sea comercializando productos o servicios “(p.30). Hoy, las empresas son un organismo bastante complejo gracias a la globalización y a los descomunales progresos de la tecnología. Así, su ciencia, la administración de empresas, integra la psicología, la antropología, la filosofía, la geografía económica y la computación.

Al estar conformada por hombres con un interés común, la empresa tiende a formular objetivos que los expertos denominan objetivos económicos y sociales. Los económicos, se asocian a la maximización de los beneficios financieros, es decir, a grandes sumas de dinero para los propietarios de la empresa. Los sociales, tienen que ver con la intención de la empresa de cubrir una necesidad del mercado o cumplir con una función social mientras entrega beneficios económicos y sociales, que procuren el bienestar común con el menor impacto ecológico o medio ambiental- sostenible. Como afirma el grupo Escolme (2015) “es lógico tener presente que en una organización ambos tipos de objetivos han de ser complementarios y estar coordinados. Lo contrario podría paralizar la propia actividad y conducir al fracaso al ente organizacional” (p. 10).

Al igual que otras organizaciones, las empresas ofrecen una clasificación. Esta, por lo general, se basa en elementos como el tamaño, la propiedad del capital, el coste de la

producción, el sector económico, el ámbito geográfico, el número de productos o servicios de la actividad y el nivel de jerarquías. Así, por ejemplo, puede hablarse de empresas grandes o medianas, privadas o públicas, locales e internacionales, de un sector de la economía determinado y de una forma jurídica establecida.

Por otra parte, en la empresa existen funciones, o sea, acciones propias de sus miembros. Siguiendo el grupo Escolme (2015) cuando se habla de funciones se está “refiriendo a las actividades o tareas que pone en funcionamiento la empresa; es decir, aquellos trabajos que colaboran en la transformación de inputs en outputs” (p.12). Para Henry Fayol (1986), considerado el padre del enfoque clásico de la administración, estas funciones son:

- Técnicas
- Financieras
- Seguridad
- Contabilidad
- Comerciales
- Administrativas

De estas seis funciones la más importante es la administrativa, pues:

[...] se encarga de dirigir y controlar todo el cuerpo social de la organización. Sin ella la coordinación, la cooperación y la eficiencia serían una ilusión. Es más, sin la función administrativa la empresa corre peligro de morir por la lucha comercial o inseguro competidores o por el mal avance. (Fayol, 1986, p.9)

Respeto a la importancia de la empresa, muchas son las perspectivas de análisis. Desde la política, las empresas son importantes porque posibilitan el progreso nacional al ejecutar trabajos de manera conjunta, generan estabilidad, explotan los recursos naturales y promueven intercambios que van más allá de unos kilómetros. Y por el lado social, las empresas satisfacen las necesidades del mercado, permiten alcanzar



objetivos colectivos y distribuyen las riquezas. Además, generan tecnología y transforman las leyes del consumo.

### **Rotación de personal y sus modelos**

De acuerdo con Littlewood (2006), la rotación voluntaria de personal es la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización.

En paralelo, González (2006) define Rotación de Personal como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. De esta conceptualización se deduce que no se debe de considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a sustituir a otros que existen antes, tampoco se cuenta con esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución. Cubillos, Reyes y Londoño (2017) fortalecen los anterior mencionando el ambiente organizacional, el salario, la falta de oportunidades de desarrollo, las condiciones de trabajo, la falta de capacitación, así como el equipo y las herramientas de trabajo como los factores que provocan la rotación de personal.

El problema de la alta rotación de personal debe ser visto de una forma más profunda, manejarse desde recursos humanos, pero con asesoría más especializada en el tema, ya que este es un problema que conlleva resultados negativos para la empresa. Bien dice Aguilera (2013):

En algunas empresas la alta rotación de empleados es un problema serio al cual no se le presta la debida atención y que tiene serios efectos negativos en las

empresas. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para la empresa, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal. Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado. (p.45)

Respecto al tema de rotación de personal, Chiavenato (1999) lo analiza de la siguiente forma:

[...] no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc. La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro. La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal. (p.17)

De acuerdo con Chiavenato, la rotación de personal se da como un efecto resultante de varios acontecimientos que pueden ser internos o externos, pero para ambos casos existen alternativas de minimización o prevención de dicho efecto, y es así como desde el área de recursos humanos se deben desarrollar estudios tipo entrevista, encuestas, programas, etc., que sirvan como pie de apoyo para tal fin.

Dentro del tema de la rotación de personal existen tanto ventajas como desventajas. De acuerdo con Aguilera (2013) algunas de ellas son:

### **Ventajas:**

- ✓ Permite que cada personal que labora en la empresa descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- ✓ Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- ✓ Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas.
- ✓ Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo puedan no solamente desarrollar sus conocimientos sino además aprender a transmitir saberes a cada nuevo integrante de su equipo.
- ✓ Permite a cada persona descubrir en sí mismo el Líder que lleva dentro.
- ✓ Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de los empleados en su área y en la empresa en general.

### **Desventajas:**

- ✓ Personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.
- ✓ Hay personas que no se sienten bien cuando son sus compañeros los que son sustituidos.
- ✓ Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- ✓ Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben brindar herramientas.
- ✓ Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no en equipo.
- ✓ Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepararlos en el oficio.

Ahora bien, en cuanto a los modelos está el de de Mobley (1977) (Como se citó en Miller, 2016). Este se enfocó en dos facetas: la primera hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. La segunda a los resultados.

También está el de Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino, (Como se citó en Littlewood, 2006). Estos autores identifican:

[...] otras variables que contribuyen a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores (p.493).

Y está el de Mowday, Porter y Steers formulado en 1982. Este, tiene presente 9 aspectos en los cuales la empresa o el consultor analiza características individuales del trabajador, cómo es su familia, cómo es la contratación, qué tareas debe realizar, si existen respuestas afectivas durante las jornadas y si los superiores perciben interés por permanecen en la organización, entre otras particularidades.

Así pues, de acuerdo con los modelos antes citados, la rotación laboral puede tener múltiples causas, las cuales van pueden ir desde lo personal de cada trabajador hasta factores internos de la empresa, lo que suele desencadenar casi siempre en la renuncia del empleado, sin un principio exacto o ciertamente definido.

### *En que consiste la teoría*

Se elige la propuesta de Mowday, Porter y Steers (1982). Para estos autores, la rotación de personal es susceptible de abordarse en nueve pasos. Primero se inicia

con las características individuales (1), como lo son ocupación, educación, edad, antigüedad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, ética de trabajo, experiencia laboral y personalidad, que determinan en parte las expectativas del individuo sobre el trabajo (2) y las alternativas de trabajo (3) a las que puede acceder el individuo. Por ejemplo, la educación y experiencia del individuo pueden generar expectativas sobre qué puesto y sueldo debe recibir al contratarse.

Por otro lado, entre más alternativas tenga el empleado, más demandante y crítico será al evaluar su puesto actual y las oportunidades de empleo. Las expectativas también son influidas por la información disponible (4) sobre la organización y el puesto al momento de la contratación y tiempo después. Dependiendo del cumplimiento de las expectativas, las características y experiencias organizacionales (5) y el nivel de desempeño (6), el individuo genera respuestas afectivas hacia el trabajo (7). Por ejemplo, el individuo experimentará insatisfacción si las expectativas no son cumplidas y satisfacción si son cumplidas.

Resulta necesario aclarar que las características y experiencias organizacionales se refieren a la política de sueldos y promociones, las responsabilidades del puesto, las relaciones con compañeros de trabajo, el tamaño del grupo, el estilo de supervisión, la estructura organizacional, la oportunidad de participar en la toma de decisiones, la ubicación geográfica, así como las metas y valores organizacionales. Por otro lado, un bajo nivel de desempeño genera actitudes negativas, ansiedad y frustración; mientras que un alto nivel de desempeño se manifiesta en satisfacción en el trabajo. La siguiente parte del modelo explica la relación entre las actitudes hacia el trabajo (respuestas afectivas) y la intención por permanecer o renunciar (8). En otras palabras, establece que la intención de permanencia depende de la respuesta afectiva hacia el trabajo e influencias no laborales (9). Por lo tanto, el modelo predice que un bajo nivel de satisfacción en el trabajo conlleva a la intención de permanencia, de la misma manera que lo hacen factores no laborales tales como las demandas familiares. Sin embargo, una actitud negativa no siempre termina en la intención de permanencia o en la renuncia (Como se citó en Littlewood, 2006, p.1).

De acuerdo con este modelo, se analizarán las diferentes variables que proponen los autores las cuales permitirán definir los principales factores que caracterizan a los trabajadores, dependiendo su experiencia laboral, factores familiares, personales, sociales, económicos, las expectativas esperadas por cada uno de ellos, entre otros. El fin: estudiar el nivel de satisfacción y el desempeño laboral que puede obtener el trabajador al momento de cumplir o no alguna meta propuesta, de satisfacer las necesidades de la empresa y/o su grupo de trabajo, y así lograr determinar las dinámicas de rotación de las fincas Maporita y Palo Alto para el año 2018 respectivamente.

## **Productividad**

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía. (2014), la productividad laboral es la producción promedio por trabajador en cierto período de tiempo. Puede ser medida en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. Por su parte, Ponce (2012) analiza la productividad laboral como la forma de medir o reflejar la eficiencia, eficacia o la intensidad del trabajo. Entonces, la productividad laboral se da en términos de rendimiento y eficiencia o eficacia del trabajador, ya sea que su rendimiento se dé en valor de moneda o en valor de medidas en volúmenes o cantidades.

Ahora bien, la productividad laboral puede medirse de acuerdo con la siguiente fórmula:  $\text{Productividad} = (\text{Productos o Servicios Producidos}) / (\text{Recursos Utilizados})$ . Esto significa que las empresas, a la hora de calcular cuál es el rendimiento de sus empleados, equipo o colaboradores, cuentan con una herramienta que expresa en números el trabajo total de cada integrante, sea en el departamento de contabilidad, recursos humanos, atención al cliente, etc. Alcaraz (2019) formula varios comentarios al respecto. Por ejemplo, dice que:

1. No debemos evaluar cada área de forma individual, sino a la empresa como conjunto. Si recogemos los resultados por separado, sólo tendremos información de esa área en concreto. Además, los directivos deben tener una visión completa del negocio para que su objetivo sea la empresa, no sólo su departamento. 2. Si no

tenemos un empleado encargado de sacar estas estadísticas, podemos crear ese puesto. Ese experto deberá desarrollar indicadores para medir la productividad, encargarse de actualizarlos y relacionarlos con la estrategia empresarial. 3. Para poder conectar las diferentes áreas de la empresa, debemos medir la productividad de todos los empleados. 4. Una vez tengamos los indicadores de medición ligados a nuestra estrategia empresarial, tendremos que ir sacando datos periódicamente. (p.23)

Las anotaciones de Alcaraz (2019) dan a entender que evaluar la productividad laboral no es tan sencillo. Sus razones: la organización debe verse como un todo, dígase como un sistema donde las partes, los departamentos en otras palabras, deben estar en armonía y alineadas de acuerdo con el pensamiento estratégico empresarial, la misión y la visión; el desempeño exige de un supervisor, un profesional con el pleno conocimiento de la empresa, sus condiciones y límites, que organice la información, actualice datos y compare indicadores. No de un empleado sin la experticia suficiente para realizar estudios retrospectivos, comparar o rediseñar; en el análisis del desempeño es vital el análisis global, no sectorial; y por último, los indicadores favorecen el plan de acción, las estrategias internas y externas, la consolidación de alianzas y la cultura organizacional, tan importante para que el trabajador se apropie de la empresa y la perciba como propia.

Por otra parte, Alcaraz (2019) organiza en una lista de mayor a menor relevancia los consejos que cree son los mejores para medir la productividad y lograr la calidad en el ámbito empresarial.

- Contrastar los resultados del presente con épocas anteriores. Sirve pensar en años, turnos, días, semanas, meses, semestres, etc.
- Establecer con precisión cuántas horas y número de trabajadores se necesitan para producir un objeto o prestar un servicio. Para complementar las estadísticas, calcular gastos de servicios, electricidad, agua o gas consumidos durante la jornada
- Establecer cuánto material o materia prima no fue aprovechada

- Realizar estadísticas para determinar la cantidad de artículos rechazados por fallas, y cuáles son cuentan con las condiciones necesarias para ser comercializados
- Contabilizar la productividad después de los cambios internos. Por ejemplo, cuando los directivos decidan reemplazar al gerente, cuando el supervisor ascienda o cuando las metodologías de producción son reemplazadas por ciertas actualizaciones

Finalmente, ¿cómo aumentar la productividad? Existen muchas estrategias para ello, bonificaciones, incentivos, días de descanso, incremento salarial, privilegios, etc. Sin embargo, Alcaraz (2019) dice que:

- Instalando programas de gestión o sistemas de información que faciliten el trabajo mancomunado, capacitaciones periódicas y charlas motivacionales sobre el impacto del buen trabajo
- Espacios para la recreación y el pensamiento creativo. En su momento el animador Walt Disney implementó una estrategia similar con su equipo de dibujantes y caricaturistas. El resultado fue una productividad mayor, lo que significó ganancias por encima de lo estimado en el 1935
- Nutrición balanceada, esto es frutas, verduras y proteína
- Áreas de trabajo agradables, donde prime la calidad ambiental, la ventilación y las zonas verdes
- Pausas activas y salud ocupacional
- Si es del caso impulsar el teletrabajo. (p.34)

## **Desempeño laboral**

El Desempeño Laboral es “es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”



(Endered 2019, p. 3). La anterior referencia indica que el rendimiento laboral son las acciones de los trabajadores dentro de la empresa que revelan su compromiso, actitudes y capacidades para desempeñar determinadas tareas. Al mismo tiempo, el concepto posee múltiples definiciones. De acuerdo con algunos autores, estas son:

Por su parte, Chiavenato (2009) afirma que el desempeño laboral es una herramienta que mide la visión que tienen los proveedores y clientes internos de un colaborador sobre sus talentos y cómo aprovecha tales talentos. El mismo autor ofrece otra definición, la cual refiere que la evaluación del desempeño de un colaborador es una forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta y si este logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, pero, sobre todo, cuánto valor agrega a la organización.

Por otro lado, Benavides (2012) ratifica que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejora su desempeño, o sea el desempeño para este autor significa el uso de las competencias en pro de un objetivo trazado por la organización. Y las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria” (p.42).

Analizando las opiniones de los autores citados, se encuentra que el factor común ante el desempeño laboral se refiere a la forma del trabajador de cumplir sus labores, la relación que hay entre esta y sus aportes a la empresa para obtener una buena producción.

Si este es el desempeño laboral, existen diversos métodos para medirlo. El principal es la evaluación del desempeño laboral. En ella, el evaluador, el cual puede ser externo o interno, aborda 4 puntos y después presenta un informe a los interesados donde explica el rendimiento, los problemas y aciertos de ese rendimiento, y qué puede mejorarse (Endered 2019).

Antes de explicar cada arista, es menester tener presente que:

Estas cuatro áreas afectan de manera directa al desempeño laboral y, por lo tanto, deberán ser tenidas en cuenta en la evaluación. Esto permitirá detectar tanto las fortalezas como las debilidades de los trabajadores y de la propia compañía, y adaptar la respuesta de la mejor manera posible para aportar las soluciones más adecuadas en cada caso. (Endered, 2019, p.1)

Del primer aspecto, el relacionado con la productividad y calidad del trabajo, es indispensable prestar atención a las jornadas, a las plantillas donde el trabajador menciona sus logros y sus errores y a los incentivos y procesos necesarios para alcanzar tales metas.

En el segundo, la eficiencia, Endered (2019) defiende que este factor es clave, pues:

La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel que es capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y haciéndolo con un resultado óptimo. Para ello, es indispensable facilitar a los trabajadores los equipos, los cuales que serán, en gran medida, el primer requisito necesario para que los trabajadores puedan aumentar su eficiencia en el trabajo. (p.9).

En el tercero, se trata de que el trabajador y la misma empresa adquieran conocimientos, actualicen procesos y mejoren sus operaciones. Los medios son charlas, convenciones, foros, congresos, almuerzos y cenas profesionales o de negocios. También los estudios superiores, como las maestrías, los doctorados y las especializaciones, favorecen la formación.

Y el último elementos, objetivos conseguidos, es un indicador del proceso interno y personal de cada empleado. Sirve para establecer qué tanto las actividades

seleccionas, como los empleados reclutadores y las estrategias organizacionales, contribuyen a la rentabilidad, la competitividad, la generación de valor y la consecución de los propósitos empresariales. Endered (2019) interpreta en estos términos los objetivos alcanzados:

Finalmente, este es un factor que se debe tener en cuenta cuando se haga la evaluación del desempeño laboral. Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que estos conozcan a la perfección cuáles son sus objetivos. Es decir, qué se espera de ellos. En este sentido, es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto, ya que lo contrario creará la sensación de que los objetivos son inalcanzables y esto generará desidia o falta de compromiso por parte del trabajador. Además, no debemos olvidar que es la empresa quien debe facilitar a los empleados toda la formación, herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos fijados. (p.3)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 Enfoque y tipo de investigación

El enfoque utilizado en la investigación fue de tipo cuantitativo que, siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), cumple con una secuencia y estilo probatorio debido a que cada etapa precede la siguiente. Además, Hernández et al. (2014) también afirman:

Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (p.4)

Además, es de tipo descriptivo y correlacional. Con respecto a la investigación correlacional Hernández et al. (2014) la definen así:

La investigación correlacional se lleva a cabo para medir dos variables que se cree guardan relaciones, bien sea proporcionales o inversamente proporcionales...La investigación descriptiva proporciona una base de conocimiento para llevar a cabo otra investigación cuantitativa. Este tipo de investigación se utiliza para explorar hasta qué punto se relacionan dos variables en un estudio. (p.68)

En cuanto a al diseño correlacional en una investigación, según Price, Jhangiani y Chiang, (2017) afirman que "... la característica más importante de la investigación correlacional es que las dos variables tratadas son medidas (sin ser manipuladas) y los resultados son ciertos independientemente del tipo de variable (cuantitativa o categórica)" (p.4). Mientras que Alston (2017) sostiene que la investigación correlacional tiene sus bases en numerosas pruebas estadísticas que señalan coeficientes de

correlación entre las variables. Estos coeficientes son representados numéricamente para indicar la fuerza y dirección de una relación.

Por su parte, según Cancela y otros (2010):

[...] los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación. Estos coeficientes de correlación son indicadores matemáticos que aportan información sobre el grado, intensidad y dirección de la relación entre variables. (p.34.).

Por otro lado, se trató de un estudio de caso y de campo. Este, es visto como “un estudio en profundidad de una situación particular en lugar de una encuesta estadística de gran alcance. Se trata de un método utilizado para reducir un campo muy amplio de investigación hasta lograr un tema fácilmente investigable”. (Hernández et al., 2014, p.60).

De acuerdo con estas definiciones, se analizó la relación de dos variables en la Empresa Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA. O sea, se determinó si existe correlación entre el desempeño laboral y la rotación mediante el uso de los coeficientes de correlación que comprueban alguna asociación estadísticamente significativa.

### **3.2 Diseño muestral**

Para la población de estudio, en las Granjas Maporita y Palo Alto se contaba con 55 personas, que son los agricultores pertenecientes a la empresa Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA durante el año 2018, cuya actividad fundamental es la siembra, mantenimiento y recolección de cosechas. Debido a que el total de la población es un número fácil de ubicar, se tomará a esta como unidades de análisis a partir de los siguientes criterios: a) Edad comprendida entre 20 y 28 años. b) Trabajadores que laboren fuera de las instalaciones de la unidad productiva. Y c) Los trabajadores deben

tener como mínimo 3 meses en la empresa. El muestreo se desarrolla con la misma población, es decir 55 trabajadores, ya que es un rango pequeño que existe en el centro de producción.

### **3.3 Método para recolección de datos**

En cuanto al instrumento se diseñó una encuesta estructurada con preguntas cerradas para examinar la operacionalidad de los trabajadores agricultores que laboran en la Granja Altos del Tronío, perteneciente a la empresa Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA. Para poder llevar a cabo el procedimiento se solicitó el permiso en la oficina de Recursos Humanos de la Granja. Este fue autorizado, así que se organizó la información para su posterior análisis y presentación.

### **3.4 Construcción del instrumento para recolectar los datos**

Para empezar, se construyeron dos encuestas: una para los empleados retirados y otra para los trabajadores actuales de la organización. La primera tuvo por objetivo identificar las dinámicas de rotación de personal desde la gestión del talento humano y desde la perspectiva del personal de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018. Las preguntas son aproximadamente 10 y versan sobre permanencia en la empresa, motivos para abandonar la empresa, aportes de la empresa al trabajador, relación jefe-empleado y satisfacción del trabajador.

La segunda, indagó acerca del desempeño laboral de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018 en aquellos trabajadores que en el momento permanecían en la empresa. El número de preguntas es 14 y algunas abordan relaciones interpersonales, seguridad, imagen ante la empresa. Otras, analizaban propiamente la relación entre desempeño y rotación. Acá el número de preguntas es cuatro y el interés es comprender si existe o no alguna correlación entre las dos variables del estudio.

Por otra parte, el proceso de validación y cálculo de la confiabilidad estuvo a cargo de los profesores Jaime Pérez y Pablo Castro, docentes de la Universidad de Caldas. Ambos, de acuerdo con los parámetros establecidos y la estadística, certificaron la confiabilidad de los instrumentos. Sin embargo, realizaron ciertos comentarios. Por ejemplo, recomendaron una pregunta sobre seguridad y estabilidad para los empleados retirados, modificar las opciones en la pregunta sobre la relación del empleado con el jefe inmediato e incluir un interrogante sobre la satisfacción mientras se trabajaba para Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA. Luego de estos ajustes, se procedió a encuestar a los trabajadores activos y a los retirados. La información se almacenó en Excel y se clasificó según la operacionalización de las variables (ver anexo 2 para los instrumentos).

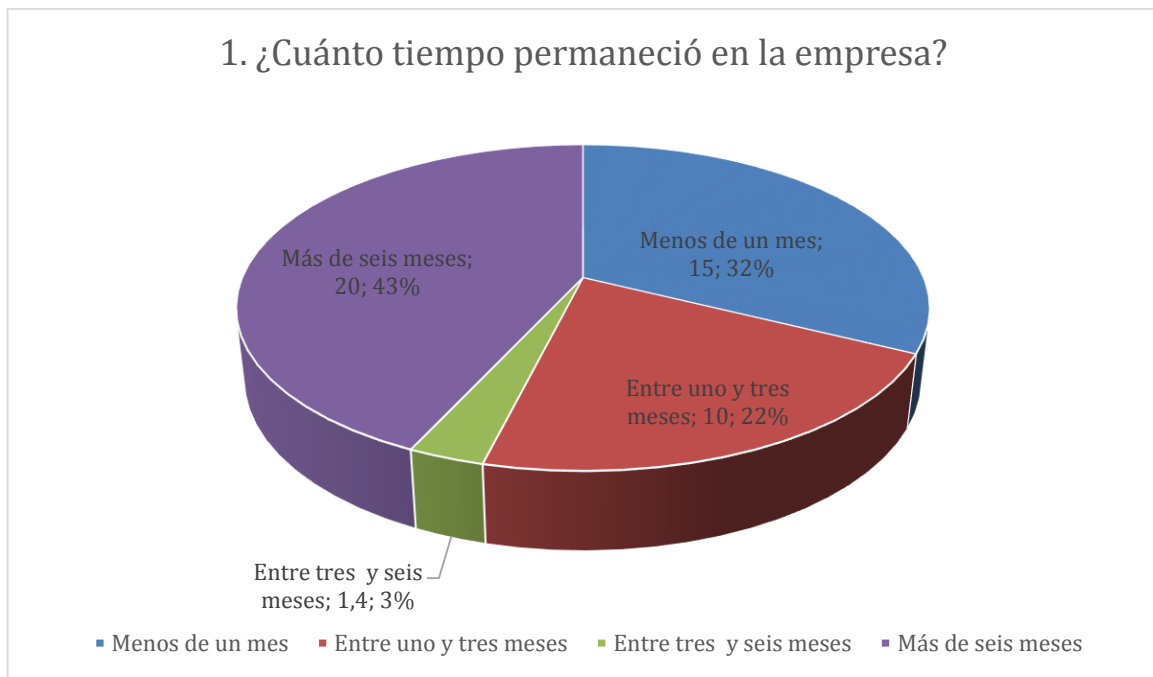
### **3.5 Método para analizar los datos**

Ficheros en Excel organizados de acuerdo a las preguntas y respuestas de la población. Con la información, se crearon las gráficas dinámicas. Luego, se interpretaron y contrastaron unas con otras. Al final la discusión con los autores y referentes teóricos (ver anexo 1 para operacionalización de variables).

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS

### 4.1 Dinámicas de rotación de personal desde la gestión del talento humano y desde la perspectiva del personal de las granjas Maporita y Palo alto para el año 2018

GRÁFICA 1. PREGUNTA 1



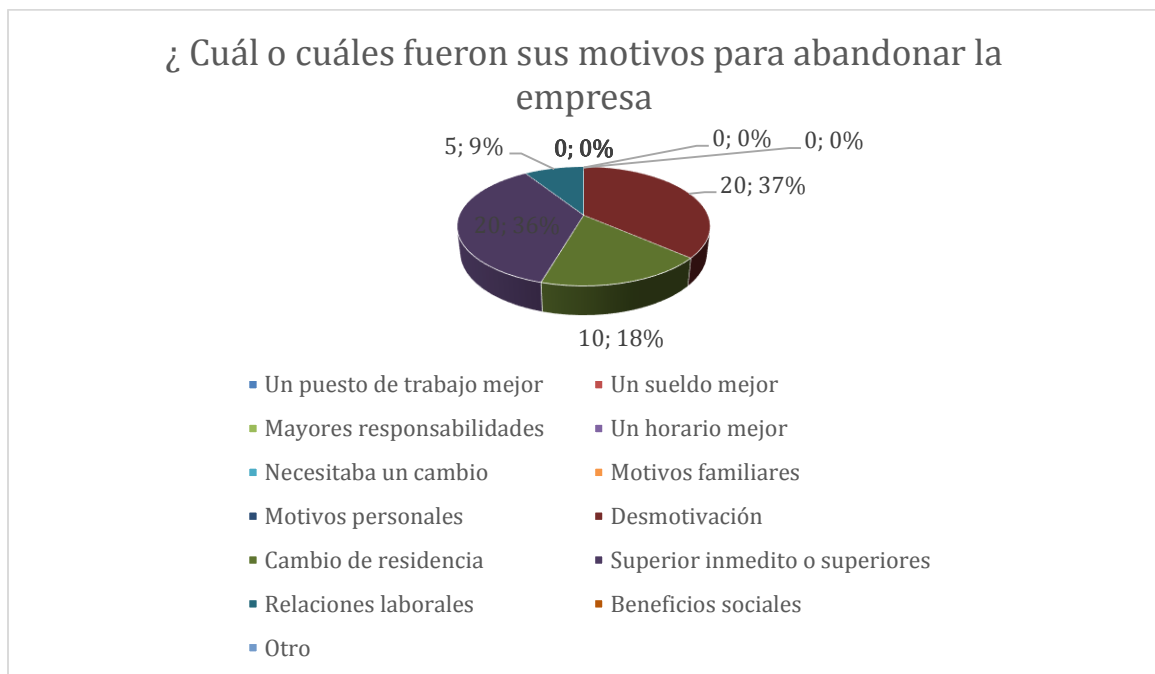
Fuente: elaboración propia

Según la gráfica, la mayoría de los trabajadores permanecieron más de seis meses en la organización. Siguen los de menos de un mes, que parece muy contradictorio, luego los de tres a un mes y cierran los de tres a seis meses de trabajo en la granja. Revisando la teoría expuesta, aquí podría hablarse de dos clases de rotación. Según con Littlewood (2006), existe la rotación voluntaria de personal. Esta es la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia en aras de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. En este caso las causas pueden ser varias:



insatisfacción laboral, problemas o enfermedad. La otra es el despido. Los motivos pueden ser bajo rendimiento o conflictos. Por tal razón, se identifican dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización. De este modo, la gráfica y los datos llevan a pensar que algunos trabajadores se retiraron voluntariamente, otros fueron despedidos.

**GRÁFICA 2. PREGUNTA 2**

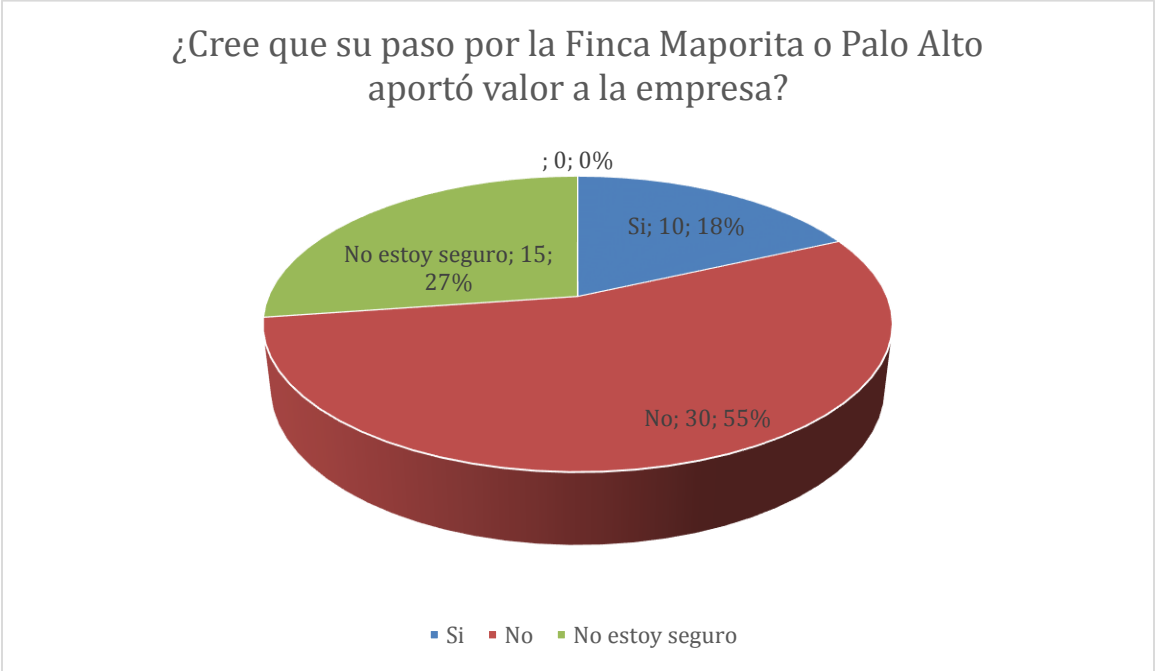


Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra que los trabajadores señalan pocos motivos. El más significativo es la desmotivación y el superior inmediato. Después están el cambio de residencia y las relaciones laborales. Tres de estas variables están conectadas: la desmotivación y relaciones poco sanas. Aquí habría que apelar a González (2006), quien entiende Rotación de Personal como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en

relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. De esta conceptualización se deduce que no se debe de considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a sustituir a otros que existen antes, tampoco se cuenta con esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución. Sin embargo, en la rotación habría que estudiar las causas o motivos. En la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto, parece que son varios. Habría que ver, entonces, cómo inciden estos móviles en el desempeño.

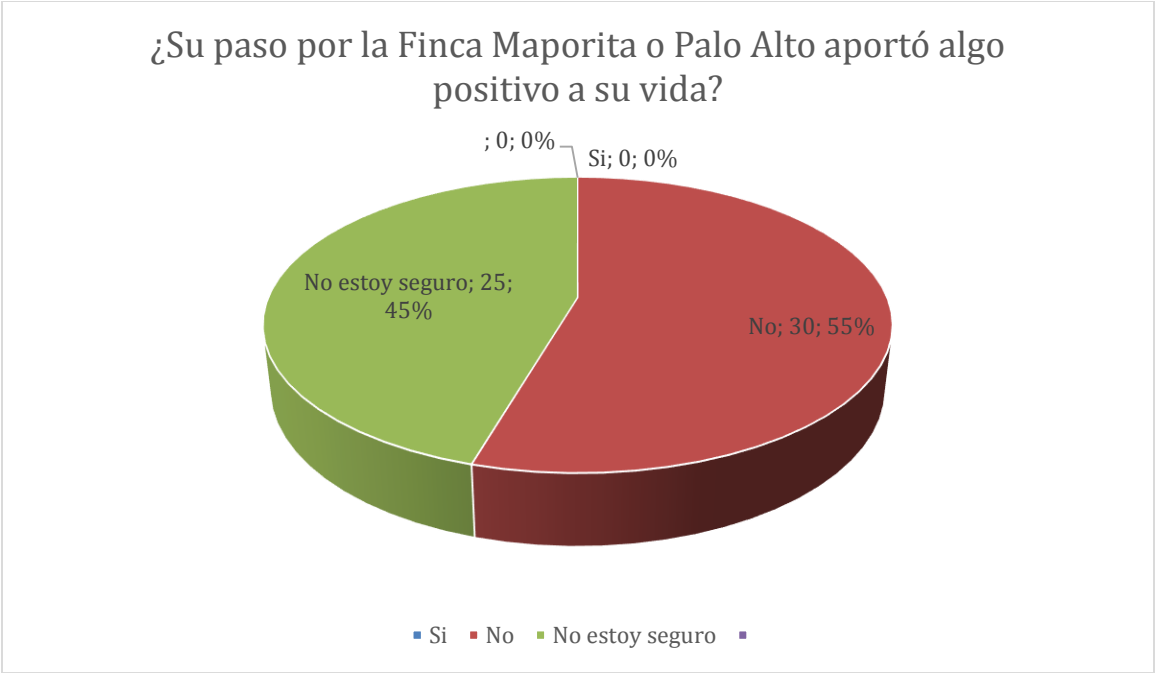
**GRÁFICA 3. PREGUNTA 3**



Fuente: elaboración propia

Ante esta pregunta más de la mitad de la población responde que su paso por la organización no impactó a la empresa. Sigue la duda y cierra el sí. Esta pregunta está relacionada con la pregunta 2. Quizás ello no se debe a la forma con la cual los superiores interactuaban con los empleados o a las condiciones laborales de la firma. Revisando con más detalle la pregunta y las respuestas de la población, Montes (2019) menciona que la empresa debe ser una especie de segundo hogar. Como tal, debe generar un ambiente de confort y camaradería, un espacio de alegría y felicidad. En la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto, es claro que ello fue imposible, pues, los trabajadores mencionen que en ningún momento experimentaron esa sensación de la que habla Montes (2019). Más bien, sus vivencias fueron superfluas y casi insignificativas. Entre las razones podrían figurar el ambiente de trabajo, las responsabilidades o los salarios.

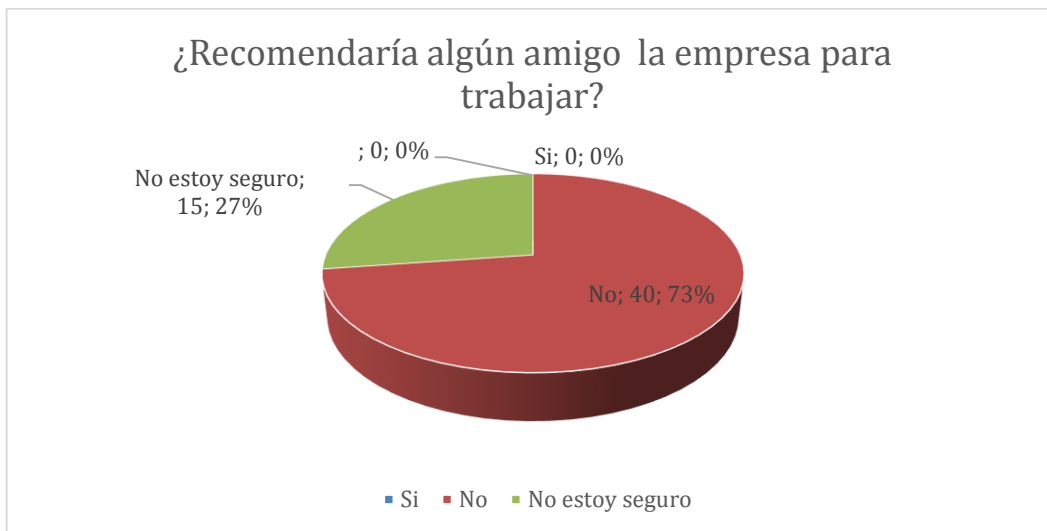
**GRÁFICA 4. PREGUNTA 4**



Fuente: elaboración propia

Ningún expleado optó por el sí. Más bien el no, lo que concuerda con preguntas pasadas, y el tal vez. Nuevamente este interrogante toca el tema de los aportes. Según la población objetivo de estudio, la empresa es poco lo que contribuye con la formación profesional y personal de sus empleados. Sobre este punto, es necesario recordar que una empresa está conformada por hombres con un interés común, por eso tiende a formular objetivos que los expertos denominan objetivos económicos y sociales. Los económicos, se asocian a la maximización de los beneficios financieros, es decir, a grandes sumas de dinero para los propietarios de la empresa. Los sociales, tienen que ver con la intención de la empresa de cubrir una necesidad del mercado o cumplir con una función social mientras entrega beneficios económicos y sociales que procuren el bienestar común con el menor impacto ecológico o medio ambiental- sostenible. De acuerdo a esto, parece ser que la empresa no está alineada con sus objetivos, pues, Escolme (2015) dice que si el trabajador no reconoce aportes de la empresa a su formación profesional, es evidente que tanto empleados como organización están bajo otras lógicas empresariales.

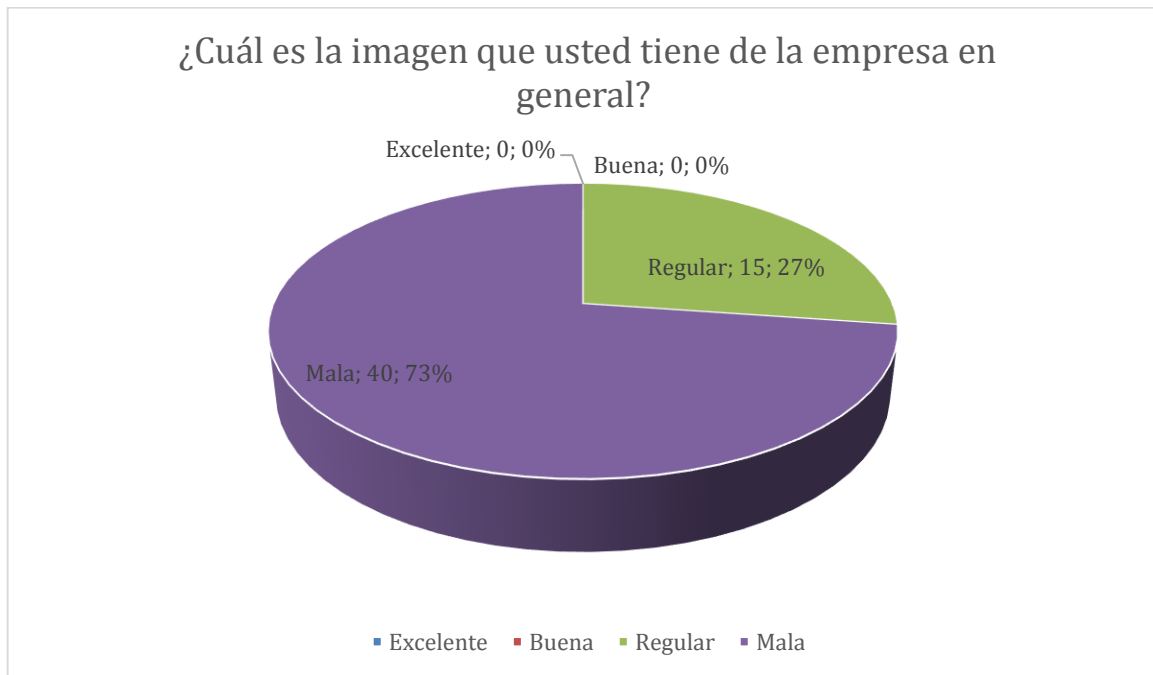
#### GRÁFICA 5. PREGUNTA 5



Fuente: elaboración propia

Según la población, ninguno de los exempleados recomendaría a la empresa. Desde otra perspectiva, las opiniones de 40 personas no son favorables. Los demás dudan al respecto, lo que hace pensar que su paso por la empresa no fue el mejor.

### GRÁFICA 6. PREGUNTA 6

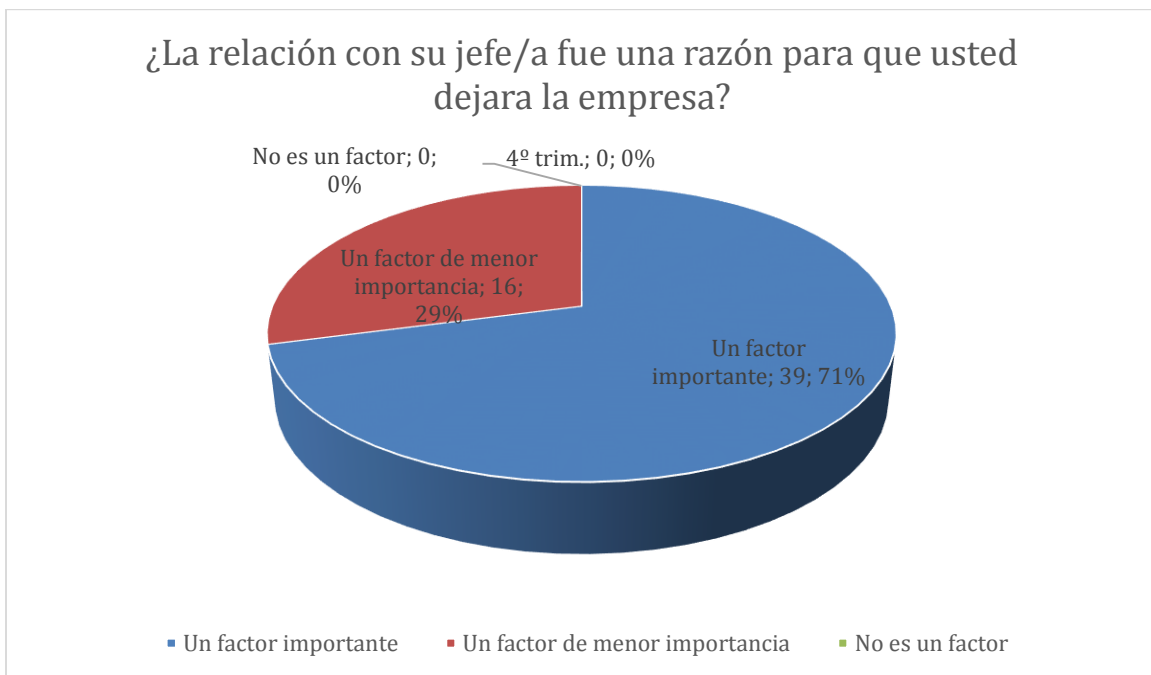


Fuente: elaboración propia

En concordancia con las preguntas anteriores, ninguno de los extrabajadores ve con buenos ojos la organización. Las razones son: no es ni buena o excelente la imagen que en ellos genera la empresa, o sea, es regular o pésima. Aquí es importante traer a colación a Hernández (2015). Para el teórico de la administración de empresas, la reputación de la empresa debe nacer, primero, de sus mismos empleados y de la forma con la cual la misma empresa trata a sus colaboradores. Los ejemplos que menciona Hernández sobre el tema son varios. Esta el caso de Coca-Cola, la empresa que antes de vender sus bebidas revisa qué tanto sus colaboradores creen en el producto y cómo

se sintieron durante el proceso. Está Google, el gigante de las comunicaciones que trata de divertir a sus empleados en las jornadas. Y está Nintendo, la compañía de video juegos que año tras año premia a sus diseñadores según su rendimiento e ideas. En cada uno de estos ejemplos, se examinó la percepción del equipo de trabajo. En la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto, parece que esta estrategia está por fuera del espectro. Por eso, es evidente el porqué la opinión de los empleados.

### GRÁFICA 7. PREGUNTA 7

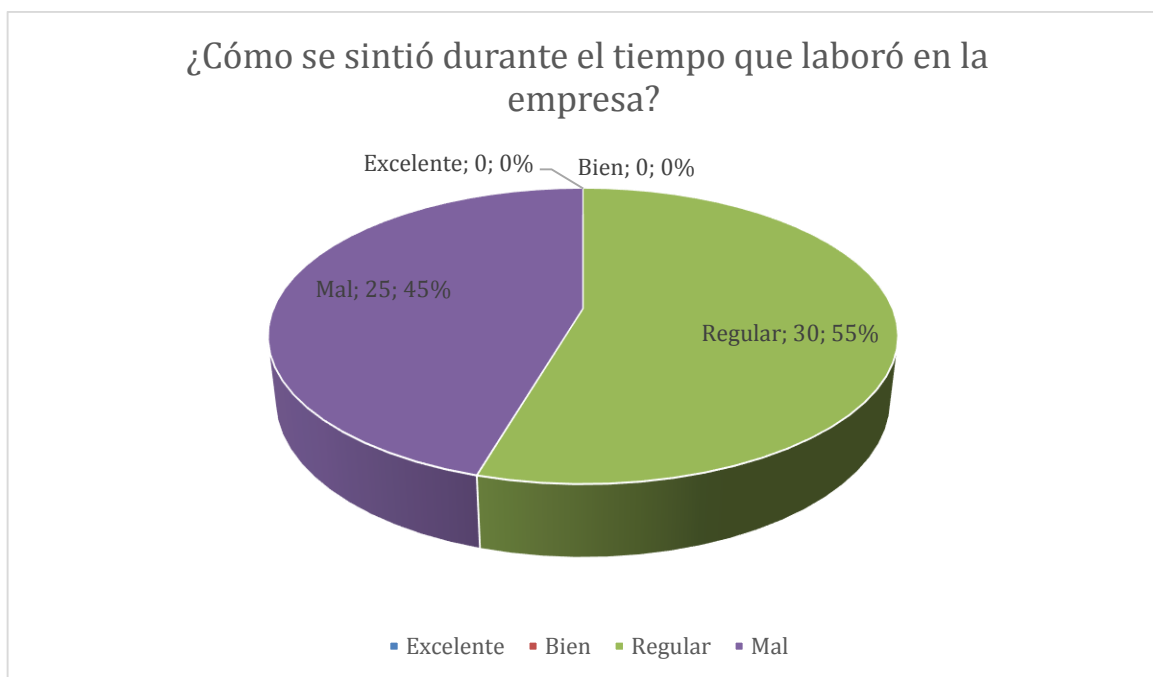


Fuente: elaboración propia

El jefe o superior nuevamente es el centro de atención para la muestra. A partir de estos datos, se infiere que quizás muchos trabajadores abandonaron la organización por discordias o mal entendidos con el superior. Para Fayol (1986), el jefe es la cabeza del equipo, es el que determina qué hacer y cómo hacerlo. También es la fuente de

inspiración y el líder. Si este no motiva al personal, no genera un ambiente de trabajo, tampoco anima y ni mucho menos corrige con el ejemplo, sino, más bien, censura y ataca, la consecuencia es una imagen negativa. Esto sucedió en la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto. Para los empleados, su superior demostró en todo momento un comportamiento reprochable, poco positivo.

### GRÁFICA 8. PREGUNTA 8

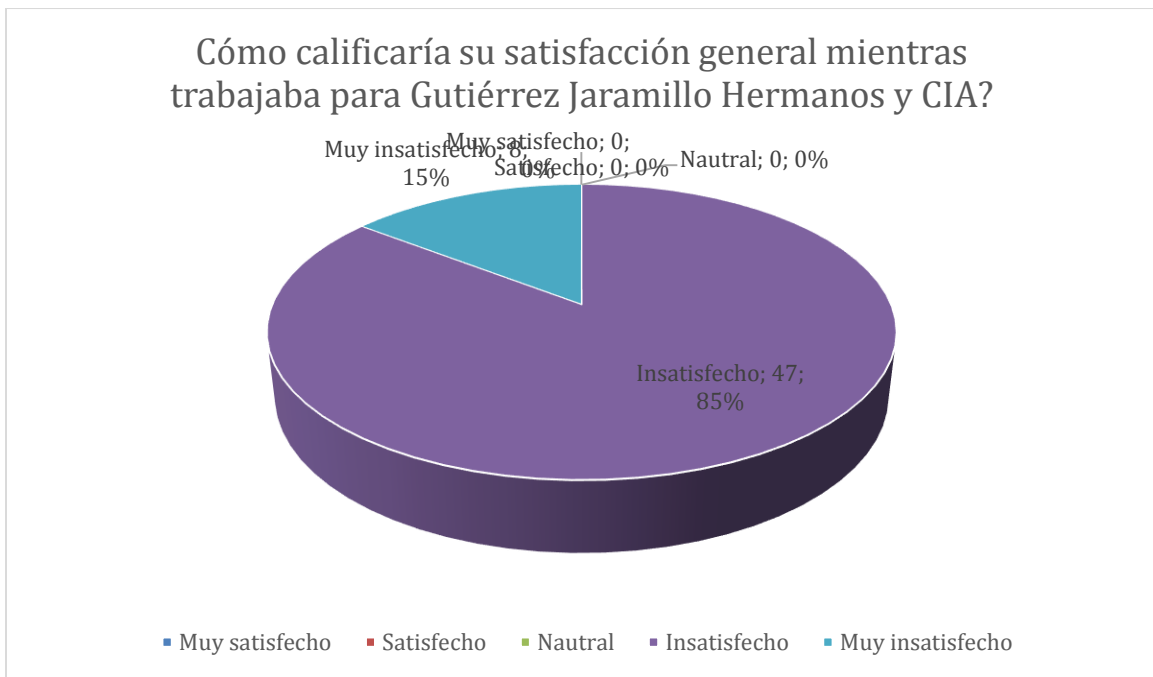


Fuente: elaboración propia

Ningún empleado experimentó satisfacción durante su paso por la empresa. Quizás primó la hostilidad, la falta de solidaridad y la presión laboral. Analizando con más detenimiento esta pregunta, las respuestas de los empleados son una consecuencia lógica de la falta de un jefe que trabaje como un líder. Mowday, Porter y Steers (1982) sobre este punto mencionan que cuando un trabajador menciona que su experiencia en una empresa fue negativa, displacentera, ello significa que algo, a nivel interno, está

sucedido. Algunas veces puede ser el tema de los salarios. Otras las instalaciones. Y unas cuantas los riesgos laborales. En particular, en la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto es jefe directo quien deteriora o menoscaba la imagen de la empresa a los ojos de los trabajadores.

**GRÁFICA 9. PREGUNTA 9**



Fuente: elaboración propia

En armonía con las demás respuestas, ninguno de los ex trabajadores de la organización quedó satisfecho con el tiempo permanecido en la empresa. Analizando la pregunta de otro modo, su paso parece ser traumático y molesto, para nada fructífero.

**Síntesis**

La encuesta de nueve preguntas mostró que son pocos los ex empleados de la empresa que valoran su paso por la organización. También que el superior es una de las causas

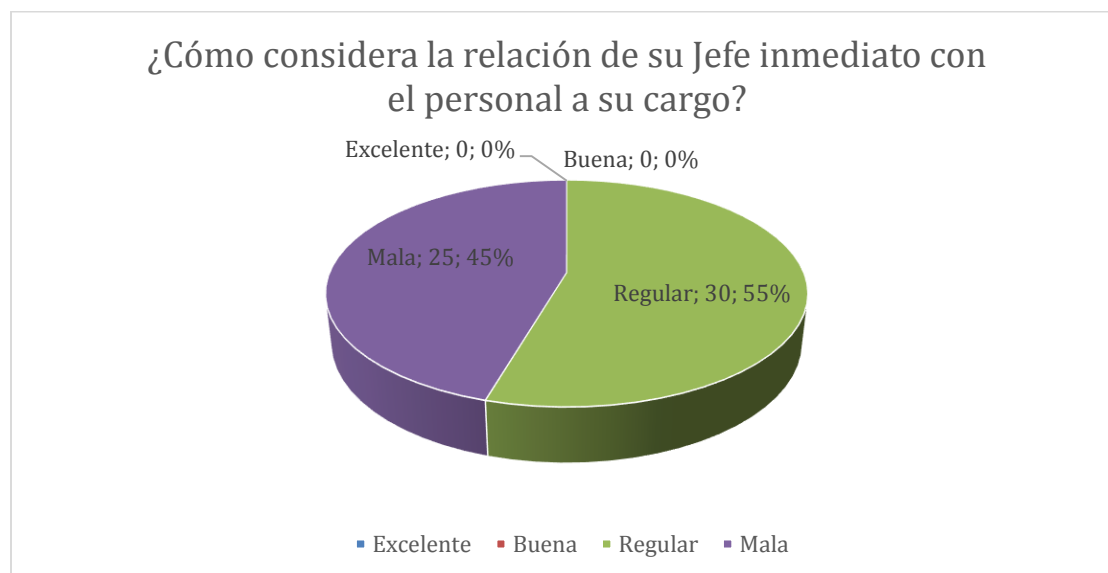


por las cuales abandonaron la empresa. Las otras variables, salarios, cambio de residencia, responsabilidades, etc., parecen no incidir en el comportamiento y posiciones de la muestra.

#### 4.2 Desempeño laboral de las granjas Maporita y Palo alto para el año 2018

Las tres primeras preguntas de esta encuesta son abiertas. Al analizarlas, se encontró que en la primera las relaciones interpersonales de los trabajadores no son las mejores, pues, muchos empleados hablan de horarios laborales intensos, comunicación poco asertiva y conflictos de interés. En la segunda, la mayoría de los colaboradores de las Granjas Maporita y Palo Alto no están satisfechos con los salarios, el ambiente de trabajo, la carga laboral, el trabajo en equipo y las posibilidades de ascenso. Ahora los interrogantes con opción de respuesta.

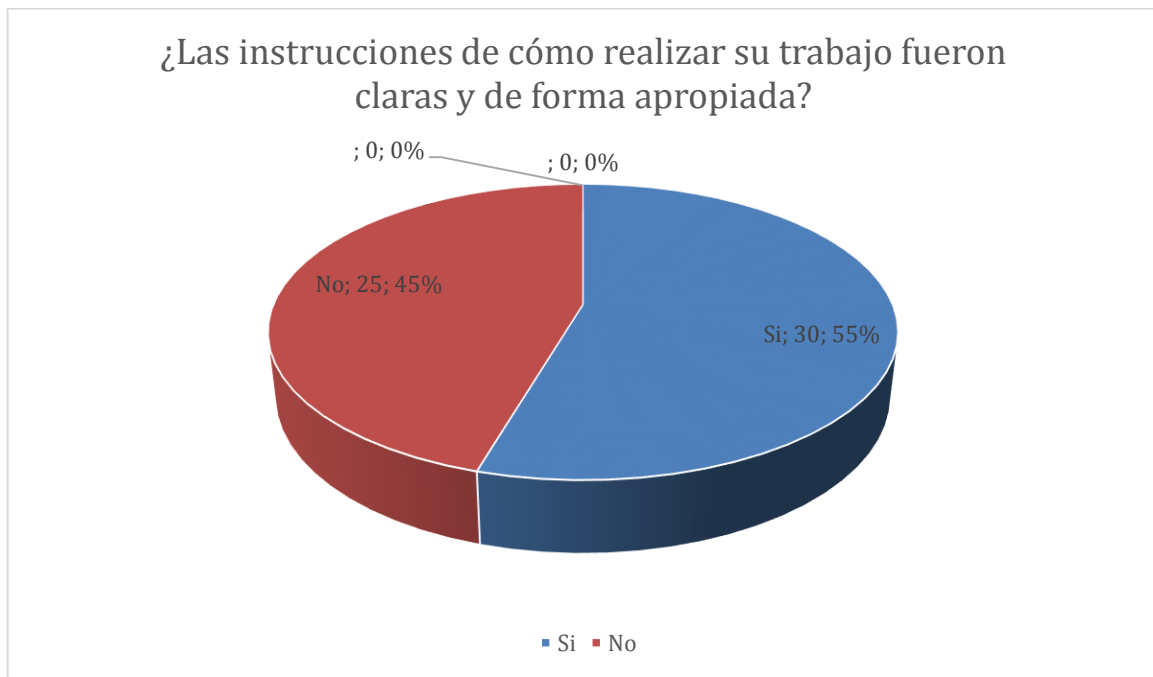
**GRÁFICA 10. PREGUNTA 3, EMPLEADOS**



Fuente: elaboración propia

Para los empleados actuales de la organización, las relaciones con el superior inmediato son insatisfactorias, esto, por una parte. Por la otra, es regular el contacto aquella persona encargada de supervisar procesos y operaciones.

**GRÁFICA 11. PREGUNTA 3, EMPLEADOS**



Fuente: elaboración propia

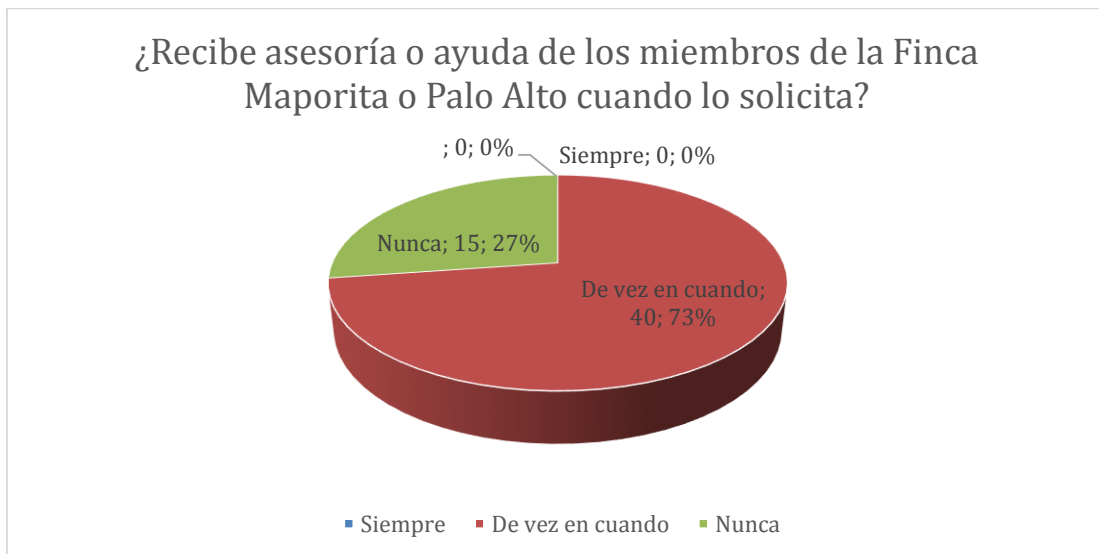
La gráfica muestra una relación cercana entre las instrucciones claras y no tan claras. En otras palabras, para algunos empleados el superior brinda información precisa y concreta sobre qué debe hacerse y cómo hacerlo. Para otros, prima la confusión y el desorden en las recomendaciones. Aquí habría que hablar de Alcaraz (2019) quien dice que:

1. No debemos evaluar cada área de forma individual, sino a la empresa como conjunto. Si recogemos los resultados por separado, sólo tendremos información de

esa área en concreto. Además, los directivos deben tener una visión completa del negocio para que su objetivo sea la empresa, no sólo su departamento. 2. Si no tenemos un empleado encargado de sacar estas estadísticas, podemos crear ese puesto. Ese experto deberá desarrollar indicadores para medir la productividad, encargarse de actualizarlos y relacionarlos con la estrategia empresarial. 3. Para poder conectar las diferentes áreas de la empresa, debemos medir la productividad de todos los empleados. 4. Una vez tengamos los indicadores de medición ligados a nuestra estrategia empresarial, tendremos que ir sacando datos periódicamente. (p.23)

De acuerdo a las respuestas de los empleados de las Granjas, primero, el jefe directo de los agricultores está viendo la empresa de forma fragmentado. Segundo, no se tiene un empleado encargado de obtener estadísticas. Tercero, las áreas de la empresa están desconectadas. Y Cuarto, tampoco existen indicadores.

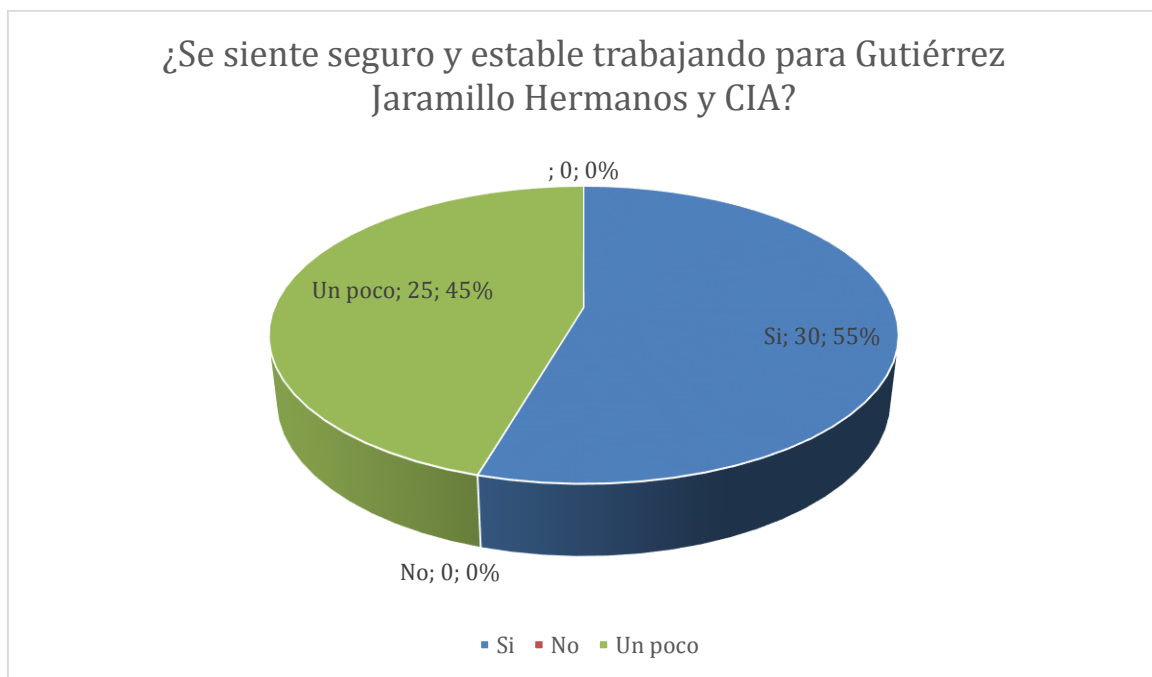
#### GRÁFICA 12. PREGUNTA 4, EMPLEADOS



Fuente: elaboración propia

Según los 55 empleados, en ocasiones los miembros del equipo de trabajo de la Finca Maporita y Palo alto asesoran en las tareas agropecuarias. Algunas son siembra, poda, limpieza, ordeño. De otro lado, 15 trabajadores afirman que ello no sucede. Las causas pueden ser: falta de solidaridad, rivalidades, malas relaciones o poca comunicación.

**GRÁFICA 13. PREGUNTA 5, EMPLEADOS**

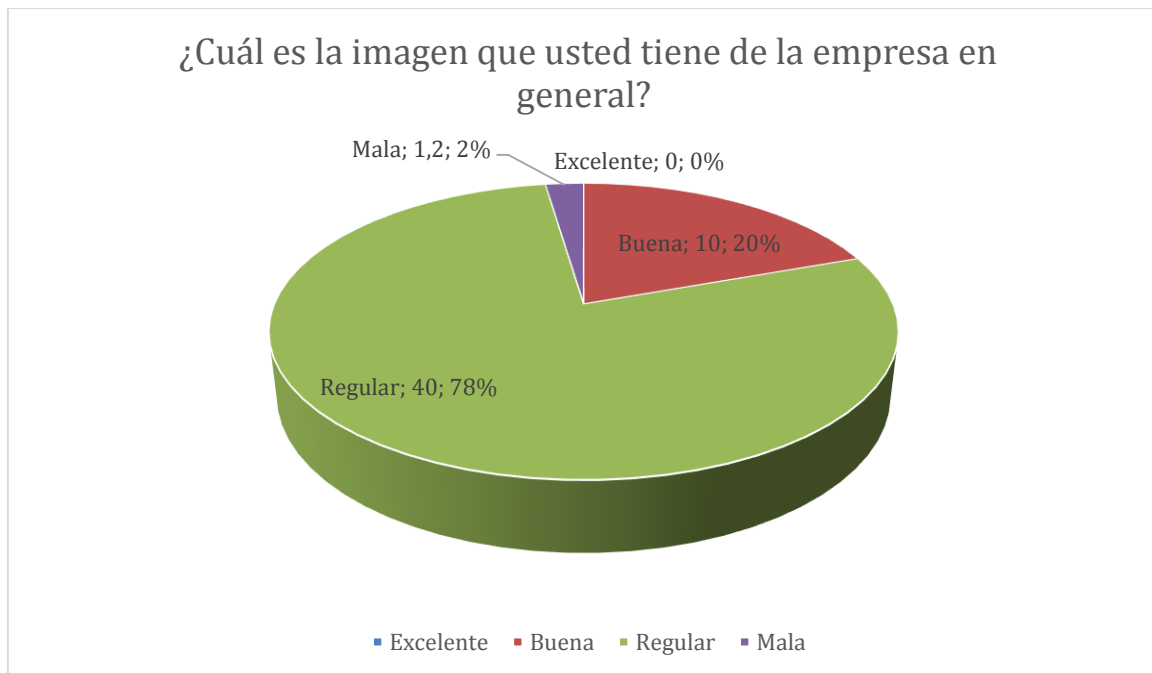


Fuente: elaboración propia

Para esta pregunta, una parte de los trabajadores, menos del 50 %, sostiene que si experimenta seguridad en las instalaciones. Las posibles formas son: seguridad financiera, física o psicológica. La otra porción, más del 50 %, no considera que los lugares de trabajo sean seguros, o que los miembros de la organización propicien algún tipo de seguridad. Sobre este particular, es necesario traer a colación a Alcaraz (2019). Según el investigador, la seguridad favorece a la empresa en general, no solo a los

trabajadores. Para hacer un hecho la seguridad, Alcaraz (2019) dice que la organización debe cumplir con la ley nacional e internacional. En el presente caso, parece que la ley se cumple a medias, pues, unos trabajadores afirman que experimentan tranquilidad en las instalaciones mientras otros no.

**GRÁFICA 14. PREGUNTA 7, EMPLEADOS**



Fuente: realización propia

Esta última pregunta revela que la percepción sobre la empresa no es la mejor, si mucho 10 empleados creen que su imagen es positiva. Los demás, se inclinan por mala, muy poco, o regular, la gran mayoría. Ello, concuerda con las preguntas anteriores dirigidas a los empleados como tal.

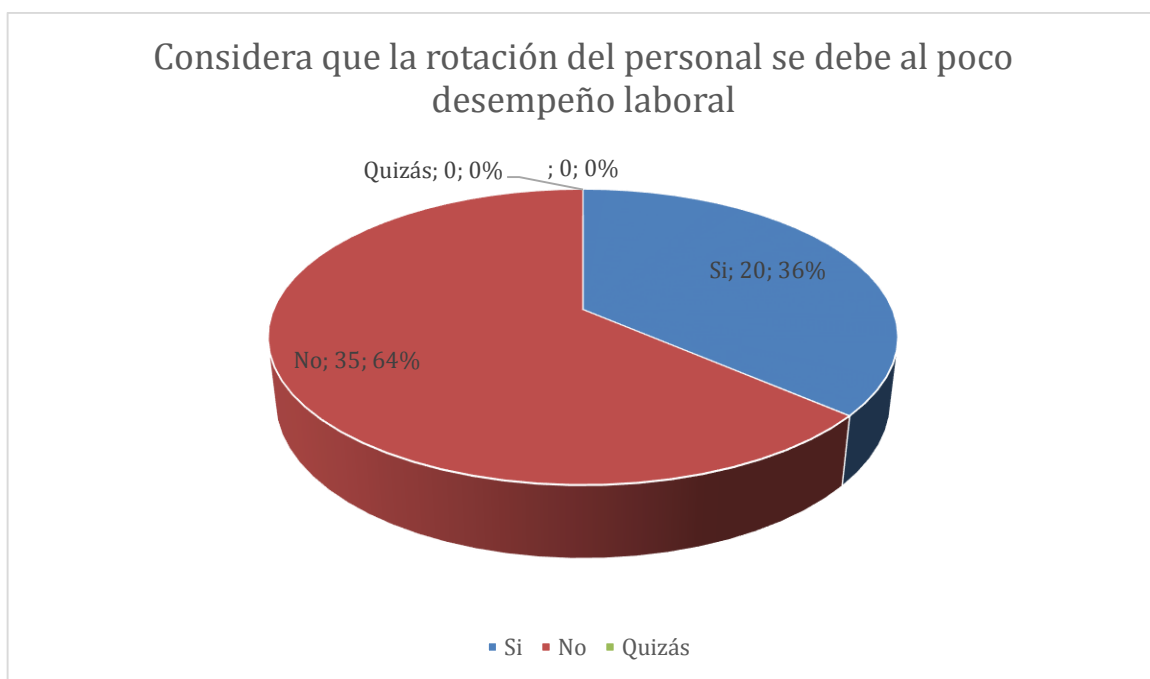
## Síntesis

Para los empleados la empresa no es segura, tampoco en todos los casos el equipo de trabajo colabora o brinda instrucciones claras y precisas, y a la vez las relaciones con los jefes no son las mejores.

### 4.3 Relaciones entre la rotación de personal y el desempeño laboral para las granjas Maporita y palo alto para el año 2018

Para esta parte, la encuesta contenía cuatro preguntas.

#### GRÁFICA 15. PREGUNTA CORRELACIONAL 1



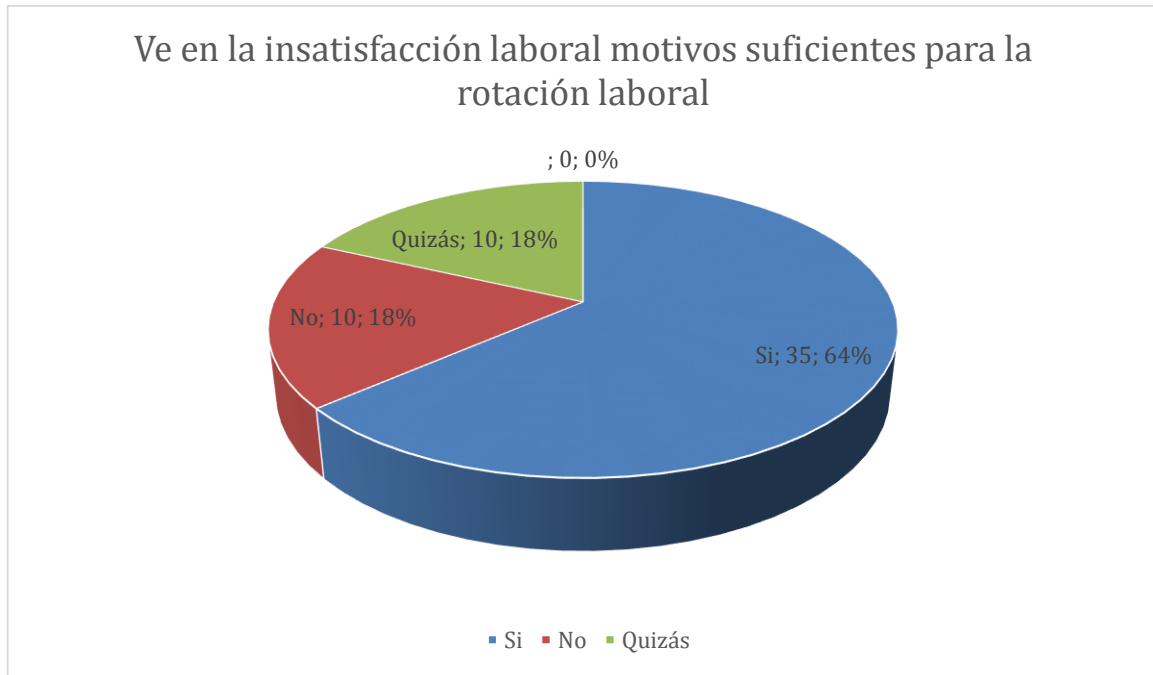
Fuente: elaboración propia

La pregunta, que se aplicó a todos los encuestados, muestra que para más de la mitad la rotación no depende del desempeño laboral. Para otra parte de la población, los datos indican que si existe una relación directa entre el cambio de personal y el desempeño. En otras palabras, unos sostienen que menos desempeño no implica despidos; otros, que a poca productividad despidos o cambio de personal. Sobre este tema, Alcaraz (2019) organiza en una lista de mayor a menor relevancia respecto a cuáles pueden ser los consejos que una empresa debe seguir para evitar la rotación e incrementar la productividad. Su propuesta es:

- Contrastar los resultados del presente con épocas anteriores. Sirve pensar en años, turnos, días, semanas, meses, semestres, etc.
- Establecer con precisión cuántas horas y número de trabajadores se necesitan para producir un objeto o prestar un servicio. Para complementar las estadísticas, calcular gastos de servicios, electricidad, agua o gas consumidos durante la jornada
- Establecer cuánto material o materia prima no fue aprovechada
- Realizar estadísticas para determinar la cantidad de artículos rechazados por fallas, y cuáles son cuentan con las condiciones necesarias para ser comercializados
- Contabilizar la productividad después de los cambios internos. Por ejemplo, cuando los directivos decidan reemplazar al gerente, cuando el supervisor ascienda o cuando las metodologías de producción son reemplazadas por ciertas actualizaciones

En este sentido, quien esté a cargo de las Granjas Maporita y Palo Alto puede aprovechar estos consejos. El resultado: mayor productividad y menos probabilidad de rotación.

## GRÁFICA 16. PREGUNTA CORRELACIONAL 2

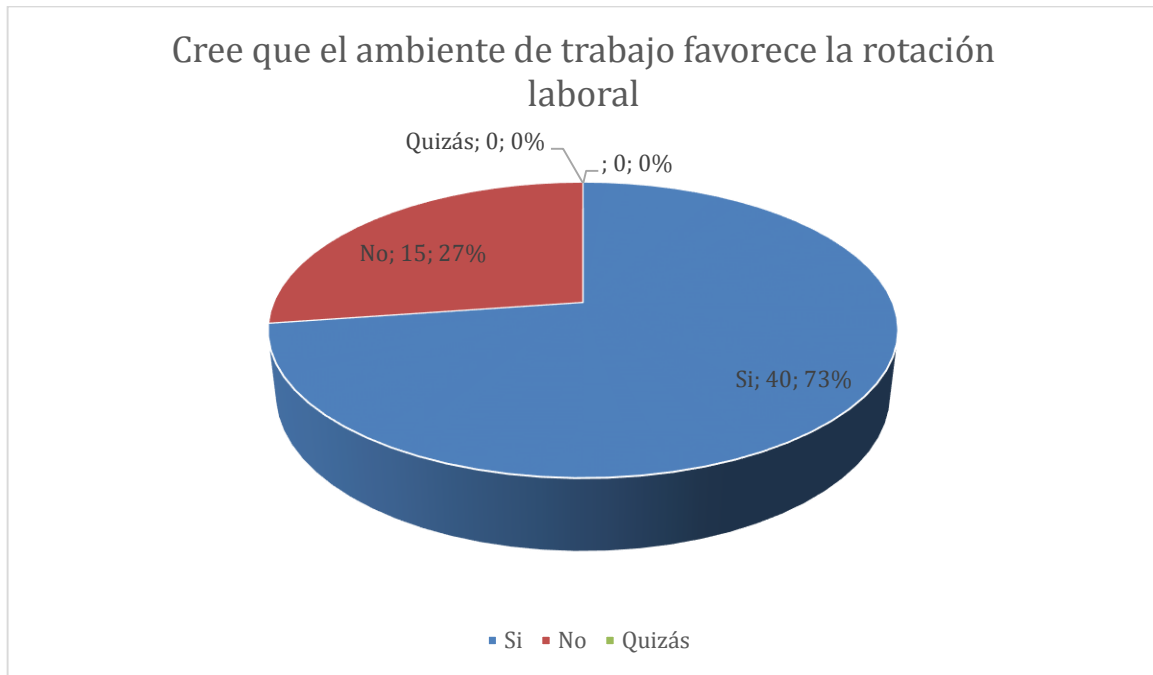


Fuente: elaboración propia

En esta pregunta, más de la mitad de los encuestados expone que el displacer si es motivo suficiente de rotación laboral. En cambio, 10 trabajadores afirman que no es una razón fuerte para el cambio de personal. Solo el 18 % duda de si es o no la insatisfacción laboral una razón contundente para la rotación laboral.



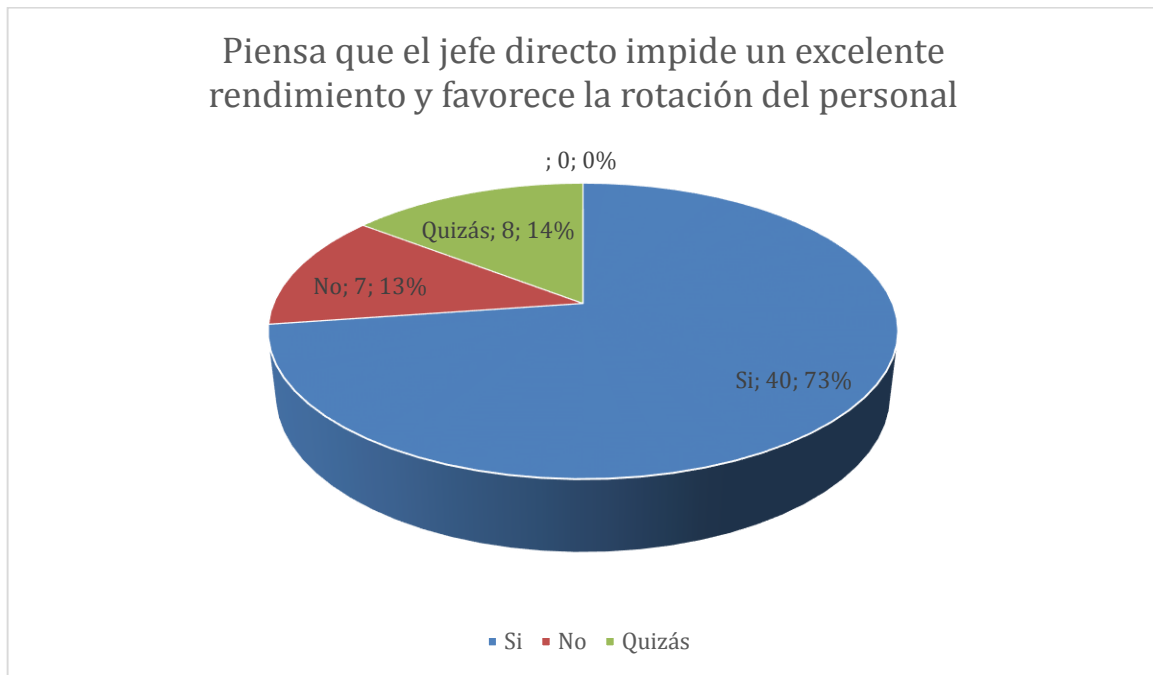
### GRÁFICA 17. PREGUNTA CORRELACIONAL 3



Fuente: elaboración personal

En relación con la pregunta anterior, para los encuestados el ambiente laboral si afecta la rotación. Dicho de otra forma, el clima, el compañerismo, la ayuda, las buenas relaciones, etc., impactan la permanencia o no de los trabajadores. Para Chiavenato (2009) cuando el ambiente es tóxico, nocivo y poco placentero, la variable desempeño laboral cae. Para este autor, el desempeño laboral es una herramienta que mide la visión que tienen los proveedores y clientes internos de un colaborador sobre sus talentos y cómo aprovecha tales talentos. El mismo autor ofrece otra definición, la cual refiere que la evaluación del desempeño de un colaborador es una forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta y si este logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, pero, sobre todo, cuánto valor agrega a la organización y si el clima de la organización favorece o no los objetivos estratégicos. En el presente caso, parece que el clima no es el mejor y tampoco lo es el desempeño.

#### GRÁFICA 18. PREGUNTA CORRELACIONAL 4



Fuente: elaboración personal

Muy de la mano con la pregunta anterior, parece ser que el jefe directo es causa (40,73%) de rotación en las granjas, según 40 encuestados. En contraste, una parte de la muestra asevera que quizás (14%) el líder sea una razón del cambio de personal; y el 13 % está seguro de que el jefe y su forma de trabajo no propician la rotación.

#### Síntesis

A través de estas cuatro preguntas se infiere que el ambiente de trabajo y el jefe directo de los empleados si propician la rotación del personal. El tema es más bien, desde la mirada de los encuestados, de relaciones interpersonales y de cooperación antes que pocos salarios, escasas garantías y exceso de responsabilidades durante las jornadas.

#### 4.4 Discusión o análisis de resultados

Sobre las dinámicas de rotación del personal encuestado, las preguntas indican que son pocos los ex empleados de la empresa que valoran su experiencia en la organización. Además, que el superior es una de las causas por las cuales abandonaron la empresa pese a que algunos empleados se sintieron cómodos durante por un tiempo.

Estos resultados, concuerdan con Guerrero y Puerto (2007) y Mungaray y Ramírez (2007), quienes explican que muchas veces la rotación en las empresas se debe a la ingerencia de los líderes, líderes que no ven en su equipo de trabajo seres humanos mediados por aspiraciones y propósitos, sino, más bien, máquinas que están programadas para recibir órdenes debido a un salario.

Y en efecto, muchas empresas están asumiendo que los empleados son autómatas, robots que pueden operar sin descaso y sin ningún tipo de consideración. En los últimos años, uno de los casos más sonados al respecto es el de la aplicación (App) Rappi. Según el periódico el Tiempo (2019) la alta rotación en la plataforma se debió a que muchos mensajeros no encontraban armonía con la misma aplicación, más bien eran víctimas de abusos, salarios bajos, jornadas intensas que luego de un tiempo generaban algún tipo de patología, renuncia y la rotación.

Hernández, Hernández y Mendieta (2013), lo mismo que Portales, Araiza y Velarde (2013), desarrollan estas ideas en sus escritos. Para los articulistas, entre las causas principales de la rotación está las desiguales entre subordinados y jefes. Portales, Araiza y Velarde (2013) llaman al fenómeno acoso laboral. Por su parte, Hernández, Hernández y Mendieta (2013) lo denominan falta de talento humano y Sanín y Salanova (2014) nula planificación.

Los comentarios de los autores mencionados, más los datos de la encuesta, llevan a pensar que en las granjas la rotación nace de la falta de tacto para tratar a los

trabajadores, no de los salarios, las actividades o las instalaciones. En este sentido, la rotación de personal es un problema de talento humano.

En cuanto al desempeño de los encuestados, el instrumento arrojó que los estándares no son los mejores o los que se supone pueden ser. Profundizando en el tema, aspectos como inseguridad, ninguna colaboración o instrucciones claras y precisas impiden que los trabajadores alcancen su máximo provecho en las jornadas, sean productivos y cumplan con las tareas encomendadas de la mejor forma posible.

Estos hallazgos, son similares a los mencionados por Chaparro, Guzmán y Naizaque (2015), Domínguez (2015), Vega y Neira (2015), Miller (2016) y Salazar (2017). Desde la perspectiva de estos expertos, el desempeño laboral está íntimamente ligado al clima que siente el trabajador y al cómo los superiores fortalecen procesos, mejoran operaciones y corrigen errores. En la en la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto, estas estrategias quedan de lado porque los encuestados explican que es poca la asistencia de jefes, también existe lucha de poderes y el bien empresarial, la consecuencia de los objetivos y la rentabilidad es reemplazado por los intereses particulares de unos pocos.

En Colombia, esta realidad empresarial es común. En un artículo del periódico el Espectador (2019), varios trabajadores de Avianca, la segunda aerolínea más antigua del planeta, denunciaron las malas prácticas de coordinadores. La consecuencia fue la productividad debido, en parte, al estrés y a la hostilidad de líderes y jefes de área. Eso mismo denuncian los encuestados: estrés laboral y desinterés por aumentar la productividad o conservar determinados estándares en las granjas, sean arando campos, sembrando, recolectando frutos o realizando cualquier otra actividad para la cual fue seleccionado el personal desde el departamento de talento humano, una importante dependencia de la en la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA.

Finalmente, de acuerdo con las últimas preguntas de la encuesta, si existe relación entre la rotación y el desempeño laboral. Se trata de una relación que surge a partir del poco rendimiento y el clima empresarial dentro de las instalaciones en la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto. Este clima empresarial, es visto desde el poco acompañamiento de los superiores, la inseguridad, la poca capacitación los extenuantes periodos de trabajos, la lucha de poderes y las relaciones tóxicas entre trabajadores y superiores.

Chaparro, Guzmán y Naizaque (2015), Domínguez (2015), Vega y Neira (2015), Miller (2016) y Salazar (2017) en sus escritos tocan esta íntima conexión. De acuerdo con sus estudios, la correlación rotación-desempeño laboral presenta varias caras. Una de ellas es salud y seguridad en el trabajo. Otra es la falta de procesos adecuados para seleccionar al personal. Y la otra, la que demostró ser aquí la principal, es lo negativo del ecosistema empresarial. Para los encuestados, esta negatividad se visualiza cuando existen enfrentamientos o cuando los encargados de cierta área no favorecen el bien común, sino, por el contrario, buscan su conveniencia a partir de una serie de estrategias.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que si existe una relación entre la rotación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018 porque, según los encuestados, el desempeño laboral se da por las buenas relaciones y relaciones impiden la rotación laboral.
- Se Identificó que las dinámicas de rotación de personal desde la gestión del talento humano y desde la perspectiva del personal de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018 dependen del ambiente de trabajo, de la imagen que posee el trabajador de la empresa y las experiencias durante su paso por la organización.
- De acuerdo al instrumento, el desempeño laboral de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018 es bajo porque las relaciones interpersonales no son las mejores, las instrucciones que bridan jefes son pocos o ninguna y no existe seguridad en los entornos.
- Se determinó que las relaciones entre la rotación de personal y el desempeño laboral para las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018 están mediadas por el ambiente de trabajo y la colaboración de aquel personal que conoce los procesos y las operaciones de la empresa.

Ahora bien, por otra parte, el trabajo de campo y el análisis dejó entre ver que en las Granjas Maporita y Palo Alto parece que prima la teoría X de Douglas McGregor. Esta teoría se enfoca en ver al trabajador como una máquina que solo recibe órdenes y no está mediada por deseos y aspiraciones. Y en efecto, de acuerdo a las respuestas de los empleados y ex empleados, el jefe directo interpretó a su a los colaboradores. Por eso, no logró, como dice Benavides (2012), obtener el mejor desempeño y tampoco potenció sus competencias.

Una forma coherente de lograr este rendimiento, e incrementar las utilidades, es a través de la teoría Y Douglas McGregor. Este enfoque, propone que:

[...] a las personas les gusta el trabajo, de manera que es natural para ellos como otras necesidades básicas de la vida. Las personas se sienten motivadas hacia el trabajo, buscan responsabilidades y son creativas, no escapan del trabajo porque les gusta hacerlo, por eso tienen autodirección y autocontrol. La forma en que se puede comprometer a las personas con los objetivos de la empresa se basa en las recompensas por la realización. Los trabajadores se comprometerán con los objetivos de la empresa a cambio de las compensaciones que se asocien con su logro, ya que en realidad no les disgusta trabajar, por tanto a mayor recompensa ofrecido mayor será el grado de compromiso con lo que busca la empresa. (Mezza, 2017, p.4)

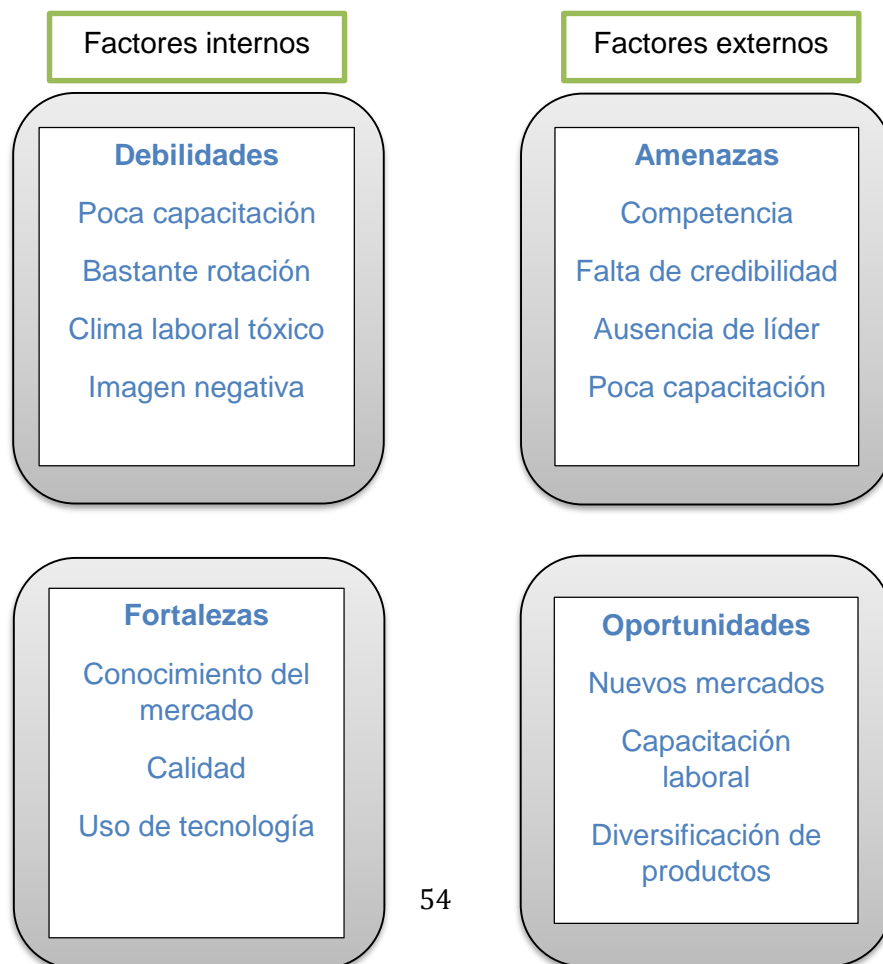
Y en efecto, si en las granjas es un hecho la implementación del modelo Y, con más facilidad la rotación bajará, el desempeño mejorará y será más fácil alinear los objetivos personales con los empresariales.

Pero no solo las Granjas Maporita y Palo Alto están en medio de una crisis relacionada con la rotación y el desempeño. Recientemente, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2019) ha dicho que las empresas agrícolas deben reemplazar los modelos de otrora por nuevos procedimientos y procesos que favorezcan al trabajador, pues, la sociedad no es la misma y el desmedido desarrollo de las urbes ha cautivado la atención de campesinos que hoy, más que nunca, necesitan ver un cambio en el sector, de lo contrario entrarán a fábricas y dejarán el campo atrás. Y si a ello se suma la pandemia por el COVID-19, urge, cuanto antes, remodelar las dinámicas y formas de trabajo en el campo. Bien lo retrata el periódico Las 2orillas (2019) en un reportaje llamado Una mirada a la crisis del agro colombiano:

[...] el campesinado colombiano cada día se adentra más en una de sus peores crisis, la evolución de las sociedades y el transcurrir de la historia han generado variables y cambios que impactan directamente al agro colombiano porque como dirían los abuelos “los años no vienen solos” y el reflejo de esto lo vemos en el abandono en que el Estado sumió al campo pero además el olvido y la indiferencia que la sociedad le da al campesino ocasiona que las nuevas generaciones le den la espalda al sector, hasta el punto de desmeritar su trabajo. (p.1)

Habrá que esperar, entonces, cuáles son las alternativas que encuentran el gobierno y el mismo sector agrario para revertir la situación actual. Mientras tanto, se propone un análisis Dofa para las Granjas Maporita y Palo Alto, el cual puede ser tomado como modelo para organizaciones similares con problemas similares.

**GRÁFICA 19. DOFA**





Finalmente, modo de recomendación se plantea:

- Exhortar a los directivos de las Granjas Maporita y Palo Alto a crear un ambiente de trabajo colaborativo. Esto, disminuirá los índices de rotación y aumentará la permanencia de los trabajadores.
- Promover en los directivos de las Granjas Maporita y Palo Alto un interés por el trabajador. En consecuencia, el empleado sentirá pertenencia por la empresa, mejorará su rendimiento y no sentirá deseos de abandonar la organización.
- Demostrar en los directivos de las Granjas Maporita y Palo Alto lo valioso que son los programas de incentivos, las capacitaciones y las bonificaciones para los trabajadores. De este modo, la rotación será más baja y habrá espacio para una cultura organizacional en las instalaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, D. (2013). *Rotación de personal y sus efectos*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/rotaciondepersonalysusefectos/system/app/pages/recentChanges>
- Africano, N. (2002). *La risoterapia en las habilidades personales como forma de intervención en el desarrollo de las habilidades inteligentes*. (Tesis de grado). Universidad de Madrid, Madrid España
- Alcaraz, M. (2017) *¿Se puede medir la productividad?* Recuperado de: <https://www.getbillage.com/es/blog/se-puede-medir-la-productividad>
- Alston, E. (2017). *Metodología*. México D.F, México: McGrawhill
- Benavides, C. (2002). *Análisis del desempeño laboral del personal profesional, técnico y auxiliar en la municipalidad provincial de Leoncio Prado*. Recuperado de: [http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1118/TS\\_PPG\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1118/TS_PPG_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Business School. (2019). *7 factores que afectan el rendimiento laboral*. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>
- Cubillos, C. Reyes, M. Londoño, M. (2017). *Análisis de las causas de rotación*. Recuperado de: <https://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/731>
- Chaparro, D. Guzmán, A. Naizaque, L. (2015). *Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología*. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revUnivOdontologica/article/view/14955>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* Recuperado de: [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Emprendedores y negocios. (2018). *Índice de rotación de personal. ¿Cómo calcularlo?* Recuperado de: <https://emprendedoresynegocios.com/indice-de-rotacion-de-personal/>
- Endered (2019). *4 formas de evaluar el desempeño laboral*. Recuperado de: <https://blog.edenred.es/como-evaluar-rendimiento-empleados/>
- Escolme, (2015). *La empresa*. México D.F. México: Editorial Manga.
- Fayol, H. (1986). *Principios de administración industrial y general*. Madrid, España: Editorial Anagrama
- Flórez, J., Abreu, L. y Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Grifol, D. (2017). *Qué es productividad laboral*. Recuperado de: <https://danielgrifol.es/que-es-productividad-laboral/>
- González, M. (2006). *La rotación del personal como un elemento laboral*. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Guerrero, J & Puerto, Y (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. En: *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 203-234.
- Gestiópolis. (2001) *¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?* Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). *La crisis del sector agrícola*. Recuperado de: <https://www.minagricultura.gov.co/paginas/default.aspx>
- Hernández, Y., Hernández, G., y Mendieta, A. (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/38816734.pdf>
- Instituto Peruano de economía. (2014). *Productividad laboral*. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/>
- Las 2orillas. (2019). *Una mirada a la crisis del agro colombiano*. <https://www.las2orillas.co/una-mirada-la-tesis-del-agro-colombiano/>

- Littlewood, H. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Mezza, L. (2017). *Las teorías X, Y y Z en administración de empresas*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/preguntas-a-responder-durante-el-proceso-de-seleccion/>
- Miller, B. (2016). *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo*. Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2328>
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Mungaray, A, y Ramírez; M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación Económica*, 116: 81 –115
- Peña, H. Villón, S. (2017). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XMrlctYvFUJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011913.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- Pérez, J. (1997). *Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis*. Recuperado de: [https://books.google.com.co/url?id=eEUbD6l0vhsC&pg=PA138&q=http://www.cis.es/cis/opencms/ES/3\\_publicaciones/&clientid=ca-print-centro\\_de\\_investigaciones\\_sociologicas&linkid=1&usg=AFQjCNF6Ceubb\\_Cd2RSYdd8i1aJfV9w1BA&source=gbs\\_pub\\_info\\_r](https://books.google.com.co/url?id=eEUbD6l0vhsC&pg=PA138&q=http://www.cis.es/cis/opencms/ES/3_publicaciones/&clientid=ca-print-centro_de_investigaciones_sociologicas&linkid=1&usg=AFQjCNF6Ceubb_Cd2RSYdd8i1aJfV9w1BA&source=gbs_pub_info_r)
- Ponce, M. (2012). La productividad y los indicadores. *Revista de economía*, 4 (12): 12-36
- Posada, A., y Salanova, S. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/2117>
- Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. Recuperado de: [ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/viewFile/57/49](https://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/viewFile/57/49)

Rangel, S. (2006). *La importancia del recurso humano en la estrategia de las organizaciones*. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4490/131051.pdf;sequence=1>

Reyes, A. (2009). *Productividad laboral*. Recuperado de: <http://revistaentornoempresarial.com/index.php/productividad-laboral>

Salas, R. (2012). *Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000200001&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000200001&script=sci_arttext&tlng=en)

Salazar, Y. (2017). *Rotación del Personal, absentismo laboral y Productividad de los trabajadores*. Recuperado de: <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74/65>

## ANEXOS

### Anexo 1. La operacionalización de variables es la siguiente

#### LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Objetivos  | Temas  | Instrumentos de recolección  |
|--|--|--|
| Establecer relación entre la rotación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018 ( General) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dimensiones:</li><li>• Rotación de Personal y Desempeño laboral ( objetivo específico 1 y 2)</li></ul> |  |
| Identificar las dinámicas de rotación de personal desde la gestión del talento humano y desde la perspectiva del personal de las Granjas Maporita y          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores: Normatividad</li><li>• Procesos</li><li>• Capacitaciones y Productividad</li></ul>        | Para identificar las dinámicas de rotación se plantea una encuesta dirigida exclusivamente a trabajadores retirados. Consta de 9 preguntas y en ellas se explora |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Palo Alto para el año 2018 ( específico 1)   | para objetivo específico 1 y 2.  | clima y relaciones interpersonales, entre otros elementos   |
| Indicar el desempeño laboral de las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018 ( específico 2)  | Interpretación y análisis de los resultados de las relaciones detectadas para (objetivo específico 3). | Para indagar sobre el desempeño laboral se plantea una encuesta dirigida exclusivamente a trabajadores activos. |
| Establecer posibles relaciones entre la rotación de personal y el desempeño laboral para las Granjas Maporita y Palo Alto para el año 2018 ( específico 3) |  | Para la síntesis de rotación y desempeño se plantean 4 preguntas  |

Fuente: elaboración propia

## **Anexos 2. Instrumentos de recolección de datos**

### *ENCUESTA N° 1 RETIRADOS*

1. ¿Cuánto tiempo permaneció en la empresa?
  - a. Menos de un mes
  - b. Entre uno y tres meses
  - c. Entre tres y seis meses
  - d. Más de seis meses
  
2. ¿Cuál o cuáles fueron sus motivos para abandonar la empresa?
  - a. Un puesto de trabajo mejor
  - b. Un sueldo mejor
  - c. Mayores responsabilidades
  - d. Un horario mejor

- e.** Necesitaba un cambio
  - f.** Motivos familiares
  - g.** Motivos personales
  - h.** Desmotivación
  - i.** Cambio de residencia
  - j.** Superior inmediato o superiores
  - k.** Relaciones laborales
  - l.** Beneficios sociales
  - m.** Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 3.** ¿Cree que su paso por la Finca Maporita o Palo Alto aportó valor a la empresa?
- a.** Si
  - b.** No
  - c.** No estoy seguro
- 4.** ¿Su paso por la Finca Maporita o Palo Alto aportó algo positivo a su vida?
- a.** Si
  - b.** No
  - c.** No estoy seguro
- 5.** ¿Recomendaría a algún amigo la empresa para trabajar?
- a.** Si
  - b.** No
  - c.** No estoy seguro
- 6.** ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la empresa en general?
- a.** Excelente
  - b.** Buena
  - c.** Regular
  - d.** Mala
- 7.** ¿La relación con su jefe/a fue una razón para que usted dejara la empresa?
- a.** Un factor importante
  - b.** Un factor de menor importancia
  - c.** No es un factor
- 8.** ¿Cómo se sintió durante el tiempo que laboró en la empresa?



- a. Excelente
- b. Bien
- c. Regular
- d. Mal

9. ¿Cómo calificaría su satisfacción general mientras trabajaba para Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA?

- a. Muy Satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Neutral
- d. Insatisfecho
- e. Muy insatisfecho

10. ¿Le gustaría trabajar para Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA en un futuro?

- a. Si
- b. No

**ENCUESTA N° 2 TRABAJADORES**

1. Qué opina acerca de:

|   | E | B | R | M | OBSERVACIONES |
|---|---|---|---|---|---------------|
| Relaciones<br>interpersonales con<br>jefes      |   |   |   |   |               |
| Relaciones<br>interpersonales con<br>compañeros |   |   |   |   |               |
| Horario de trabajo                              |   |   |   |   |               |
| Comunicación                                    |   |   |   |   |               |

E: Excelente B: Bueno R: Regular M: Mala

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la empresa y sobre su puesto de trabajo en ella?

|  | ente satisfecho | cho | fecho | ente satisfecho |
|--|-----------------|-----|-------|-----------------|
|  |                 |     |       |                 |

|                       |  |  |  |  |
|-----------------------|--|--|--|--|
| pción                 |  |  |  |  |
| nte de trabajo        |  |  |  |  |
| de trabajo            |  |  |  |  |
| pios sociales         |  |  |  |  |
| dad de ascenso        |  |  |  |  |
| on con los compañeros |  |  |  |  |
| o en equipo           |  |  |  |  |
| on con los superiores |  |  |  |  |

**4 ¿Cómo considera la relación de su Jefe inmediato con el personal a su cargo?**

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

5. ¿Las instrucciones de cómo realizar su trabajo fueron claras y de forma apropiada?

- a. Si
- b. No

6. ¿Recibe asesoría o ayuda de los miembros de la Finca Maporita o Palo Alto cuando lo solicita?

- a. Siempre
- b. De vez en cuando
- c. Nunca

7. ¿Se siente seguro y estable trabajando para Gutierrez Jaramillo Hermanos y CIA?

- a. Si
- b. No
- c. Un poco

8. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la empresa en general?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

9. Considera que la rotación del personal se debe al poco desempeño laboral

- A. Si
- B. No
- C. Quizás

10. Ve en la insatisfacción laboral motivos suficientes para la rotación laboral

- A. Si
- B. No
- C. Quizás

11. Cree que el ambiente de trabajo favorece la rotación laboral

- A. SI
- B. No
- C. Quizás

12. Piensa que el jefe directo impide un excelente rendimiento y favorece la rotación del personal

- A. Si
- B. No
- C. Quizás