

# **SITUACIÓN DE LA MANO DE OBRA EN FINCAS BANANERAS DE URABÁ (ANTIOQUIA)**

**SUSANA PENAGOS GAVIRIA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MEDELLÍN  
2017**

**SITUACIÓN DE LA MANO DE OBRA EN FINCAS BANANERAS DE URABÁ  
(ANTIOQUIA)**

**SUSANA PENAGOS GAVIRIA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
MÁGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Asesor temático: CLARA INÉS ORREGO CORREA**

Doctora en Ciencias de la Administración  
corregoc@eafit.edu.co

**Asesor metodológico: MÓNICA HENAO CALAD**

Doctora en Ingeniería de la programación e inteligencia artificial  
mhenao@eafit.edu.co

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MEDELLÍN  
2017**

## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>1. INTRODUCCIÓN .....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>2. OBJETIVOS.....</u></b>	<b><u>18</u></b>
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
<b><u>3. CONCEPTOS DE GESTIÓN HUMANA .....</u></b>	<b><u>19</u></b>
3.1 QUÉ ES LA GESTIÓN HUMANA .....	20
3.2 SUBPROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA.....	24
3.2.1 SUBPROCESO DE INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS .....	25
3.2.2 SUBPROCESO DE ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS .....	28
3.2.3 SUBPROCESO DE RECOMPENSA DE LAS PERSONAS .....	29
3.2.4 SUBPROCESO DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS .....	30
3.2.5 SUBPROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS .....	31
3.2.6 SUBPROCESO DE SUPERVISIÓN DE LAS PERSONAS.....	34
3.3 FACTORES RELACIONADOS CON ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL .....	34
3.3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
3.3.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	36
3.3.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	37
3.3.2 SATISFACCIÓN LABORAL .....	39
3.3.3 MOTIVACIÓN .....	42
3.3.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	43
3.3.5 ROTACIÓN .....	46
3.3.6 ESCASEZ DE MANO DE OBRA .....	46
<b><u>4. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</u></b>	<b><u>48</u></b>
<b><u>5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b><u>6. CONCLUSIONES .....</u></b>	<b><u>68</u></b>
7. RECOMENDACIONES .....	71
<b><u>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u></b>	<b><u>77</u></b>

<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>80</b>
<b>8.1 CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>	<b>80</b>
<b>8.2 GRUPOS FOCALES .....</b>	<b>83</b>
<b>8.2.1 OBJETIVO.....</b>	<b>83</b>
<b>8.2.2 DISEÑO .....</b>	<b>83</b>
<b>8.2.3 PREGUNTAS ESTÍMULO .....</b>	<b>84</b>
<b>8.2.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>85</b>
<b>8.3 FORMATO ENTREVISTA A LÍDER GREMIAL.....</b>	<b>86</b>
<b>8.4 FORMATO ENTREVISTA A EMPRESARIOS .....</b>	<b>87</b>
<b>8.5 FORMATO ENTREVISTAS A JÓVENES.....</b>	<b>88</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuestionario de Satisfacción laboral .....	80
Tabla 2. Cuestionario percepción de los jóvenes sobre la actividad bananera .....	88

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Edad en años .....	51
Figura 2. Existen otras personas con ingresos en su hogar .....	52
Figura 3. ¿Le gustaría que sus hijos trabajen en la industria bananera? .....	52
Figura 4. Horas de trabajo por día.....	53
Figura 5. Tiempo de desplazamiento al lugar de trabajo.....	53
Figura 6. Satisfacción laboral .....	54
Figura 7. ¿Qué le gustaría hacer cuando se gradúe de bachiller? .....	64
Figura 8. ¿Sus familiares han trabajado en el sector bananero?.....	64
Figura 9. Síntesis de la situación actual de la mano de obra en finas bananeras .	75

## RESUMEN

El objetivo de este estudio fue identificar las posibles causas de la escasez y alta rotación de mano de obra, en fincas de producción de banano en la zona de Urabá, Antioquia, con el fin de proponer alternativas direccionadas a disminuir los niveles de incidencia, contribuir a la estabilidad laboral y al aumento de la productividad.

Para lograr este propósito, se profundizó en el campo de conocimiento encargado de abordar asuntos y problemas de la gestión humana organizacional como referente teórico, área de la organización encargada de guiar el desarrollo de los colaboradores y cuya labor se descompone en procesos como el reclutamiento, la motivación, la retención, mantenimiento de los talentos, entre otros, reconociendo al ser humano como actor fundamental de la organización. Por otro lado, se toma como referente la satisfacción laboral, entendida como el conjunto de actitudes que tienen las personas, basadas en creencias y valores en relación con su trabajo.

La investigación fue de carácter mixto y el tipo de estudio descriptivo, se realizó por medio de un cuestionario inicial de caracterización y satisfacción laboral del trabajador bananero, complementado con dos grupos focales para determinar las causas de la dificultad de reclutamiento y la alta rotación, y entrevistas semiestructuradas en campo a empresarios, líder gremial y jóvenes de la región, para analizar las causas de la problemática mencionada.

Con base en los resultados del estudio, se estableció, en este caso, que la gestión humana está bien direccionada y existe satisfacción laboral por parte de los empleados de las bananeras, ya que manifestaron agrado con su empleo, salario, horario laboral, equipo de trabajo y ambiente laboral. Además, consideraron que tienen buenas relaciones con sus jefes, reciben un trato justo, se encuentran satisfechos con la labor que realizan y su variedad, a su vez que tienen la oportunidad de hacer lo que les gusta y reciben retroalimentación adecuada sobre

sus actividades. Se encontró también, que reciben oportunidades de formación y capacitación adecuada y satisfactoria, sus opiniones son escuchadas y consideran que hay posibilidades de ascenso.

Sin embargo, para profundizar esta problemática se realizaron grupos focales con los trabajadores y empleados administrativos, los cuales permitieron identificar que las principales causas de la escasez de mano de obra y alta rotación las constituyen el horario laboral y el alto nivel de exigencia de esfuerzo físico de la actividad bananera, resultados que fueron compatibles con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a empresarios, los cuales consideraron que son aspectos en los cuales se deben concentrar sus esfuerzos para lograr la sostenibilidad de esta importante actividad.

Así pues, los resultados arrojados por este ejercicio de investigación aplicada, evidencian que los factores causales de la alta rotación en fincas bananeras y la dificultad en el reclutamiento, se clasifican en factores externos como la situación sociocultural de la región y desvalorización de las actividades del campo, y factores internos en cuanto al horario y el nivel de exigencia física de las labores.

**Palabras clave:** satisfacción, rotación, reclutamiento, mano de obra.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to identify the possible causes of the shortage of workforce and the high levels of rotation in banana farms located in Urabá, Antioquia, in purpose of decreasing the incidence levels and to contribute to labor stability and increasing productivity.

In order to achieve this, we appealed to theoretical references within the field of knowledge of human resource management, as the area of the organization that manage the human talent of the employees, and whose labor is composed by processes like recruitment, motivation, retention, maintenance of talents, among others, recognizing human being as fundamental actor in the organization. On the other hand, work satisfaction, acknowledged as a set of feelings and emotions concerning to job performance.

This work is a mixed character research and the type of study is descriptive, it was done through an initial questionnaire of satisfaction and characterization of the banana industry worker, complemented with two focus groups to determine the causes of the difficulty in recruitment and high levels of rotation, and semi structured interviews with entrepreneurs, guild leader and young people of the region, inquiring the causes of this problem.

Based on the results of this study, it was established, in this specific case, that human management is well directed and there is job satisfaction in the banana industry employees, because they manifested they liked their jobs, salary, working hours, working team and work environment. Besides, they considered they have good relationships with their bosses, that they receive fair treatment, and are satisfied with the work they do and the variety, at the same time they have the opportunity of doing what they like and receive adequate feedback ok the work. It was also found, that they receive adequate and satisfactory training opportunities, their opinions are listened and considered there are promotion opportunities.

Nevertheless, focus groups discussion were held with workforce and administrative workers, in order to deepen in this issue, which permitted to identify working-time and the high level of physical demand of the banana industry activities, as the main causes of shortage of workforce and the high standards of labour turnover. These results were congruent with the application of semi-structured interviews, to important actors as the trade association and entrepreneurs, which considered that their efforts must be focused on these issues, to achieve the sustainability of this important activity.

This way, the results of this applied research exercise, evidence that the factors that causes high levels of rotation and difficulties on the recruitment process, are classified in external facts such as socio cultural situation of the region and devaluation of agriculture, and internal factors related to schedule and level of physical demand of the labour.

**Key words:** work satisfaction, job rotation, recruitment, work force.

## 1. INTRODUCCIÓN

EL banano comenzó a cultivarse desde los años 70 en la zona del Urabá antioqueño. Esta industria en la actualidad es una de las principales actividades económicas de la región, generadora de empleo y promotora de desarrollo social y económico.

La actividad bananera, al igual que la mayoría de actividades agrícolas, es altamente demandante de mano de obra, tanto en cantidad como en calidad (Robinson, 2011). Sin embargo, en la actualidad se presenta una situación que origina preocupación en el sector empresarial, como lo ha manifestado por AUGURA, Juan Camilo Restrepo<sup>1</sup> en Domínguez, J. (2016), representante de Augura, al exponer la dificultad para realizar el relevo generacional y reclutar jóvenes. En este sentido, la alta rotación de la mano de obra en las fincas y la dificultad para el reclutamiento para actividades agrícolas como el café, la caña, flores y banano. Estos son factores que afectan la productividad de las empresas, toda vez que, por el déficit de mano de obra se genera deterioro de las plantaciones y dificultades para la cosecha.

Sobre este contexto nace la idea de realizar este trabajo de grado, cuyo propósito fue estudiar la problemática que afecta el gremio bananero, enfocándose en una muestra intencionada de fincas bananeras en la región de Urabá, como se especifica en la metodología, para analizar las causas y sugerir posibles acciones enfocadas a soluciones.

La mejor esquina de América, como es conocida Urabá, representa el 9% de la población de Antioquia, el año 2008 se calculó una población de 551.261 habitantes, es una subregión de Antioquia con una ubicación potencialmente estratégica para

---

<sup>1</sup> Presidente de la asociación de Bananeros de Colombia, Augura

el departamento. Tiene una extensión de 11.664 km<sup>2</sup> en su mayoría territorios planos, con alto potencial agrícola y agropecuario que aporta el 7,5% del valor agregado departamental. (Ruiz, N., Márquez, G. J., Torres, C. A. y Suaza, S. A. 2006).

Presenta una tasa de crecimiento que duplica la del departamento (2,44%), en la que se destacan los municipios de Carepa (6,96%) y Apartadó (4,82%). Y ostenta un grado de urbanización del 85% en los municipios de Apartadó y Chigorodó. Lo cual demuestra el potencial humano. Además de la riqueza natural y su posicionamiento geográfico estratégico. (Ruiz, *et al* 2006).

Por medio del plan estratégico para la región de Urabá – Darién, el gobierno departamental busca promover y posicionar la región, para fortalecer la sociedad y formar líderes, construir propuestas de futuro para un desarrollo sostenible, mejorar el bienestar de la región y la gestión del territorio. La finalidad de este plan de carácter estratégico, es generar transformaciones y orientar el desarrollo de la región, además de un enfoque territorial que busca el bienestar, aprovechamiento competitivo, racional y sostenible de los recursos con miras a la inclusión (Ruiz, *et al* 2006).

Una de las principales actividades económicas de la región es el cultivo de banano. A comienzos de los años 70, comenzó a cultivarse por iniciativa y fomento de la *United Fruit Company*, y posteriormente pasó a los productores nacionales por medio de asociaciones gremiales (Moreno, J.M., 2008).

La producción y comercialización de banano ha promovido la concentración de la actividad comercial, de servicios e industria que soporta la economía de la región, en el eje bananero. Según AUGURA (Moreno, J.M., 2008), el banano ocupa el tercer lugar en las exportaciones agrícolas del país y su proceso de cultivo genera empleos

directos e indirectos a 100 mil familias en las regiones de Urabá en Antioquia y el departamento de Magdalena.

El área cultivada en el país en cuanto a la fruta de exportación es de 44.500 hectáreas, ubicadas 33.500 en 340 fincas de Urabá y 11.000 en 800 fincas del Magdalena. (Moreno, J.M., 2008). Económicamente, el subsector bananero promueve el desarrollo sostenible a través de la generación de 16.500 empleos directos y 49.500 empleos indirectos en la región de Urabá (AUGURA, s.f).

La producción de banano es un proceso manual, con alto grado de empleo de personas. El cultivo, cosecha y selección de la fruta son labores que requieren una cadena altamente organizada e integrada. Es un proceso estructurado en la maximización de la producción, economías de escala y bajos costos de mano de obra, que permiten obtener una ventaja competitiva en la cadena de exportación. Se ha sugerido que la presencia de sindicatos ha mejorado notablemente las condiciones laborales (Robinson, P.K. 2011).

Moreno (2008) afirma que, AUGURA, Asociación de Bananeros de Colombia, como gremio busca asegurar que las exportaciones de banano se consoliden en los mercados internacionales, como resultado de procesos de producción sostenible que garanticen la conservación del recurso humano y natural, una justa distribución del ingreso y el bienestar social de los trabajadores de la industria y de los habitantes de las zonas de producción.

De esta manera, el subsector bananero aporta al desarrollo sostenible de lo social, por medio de programas sociales a través de fundaciones, enfocadas en vivienda, recreación, deportes, salud, saneamiento básico e infraestructura. Además, por medio de la negociación de la convención colectiva de trabajo con 13.000 trabajadores afiliados a SINTRAINAGRO, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Bananera.

Por otro lado, Coscione, M. (2013) señala que las actividades rurales, presentan problemas muy serios, como son: el envejecimiento, los procesos de *descampesinización* y el necesario relevo generacional. La necesidad de relevo generacional en el sector agricultor es evidente. Según Sánchez, R. (citado en Coscione, M. 2013), en Colombia el promedio de trabajadores del campo es 50 años, mientras en Vietnam es 30 años. Un signo de que el campo se está envejeciendo, por lo cual es necesario un relevo generacional.

Frente al desafío de los altos requerimientos de mano de obra, el sector agrícola, ha orientado sus esfuerzos a la mecanización y uso de tecnologías. En varios países, también se ha recurrido a la inmigración de mano de obra temporal, como es el caso de Chile, Nueva Zelanda y Australia (González, A., Subercaseaux, J. y Jequier J. 2013). Estados Unidos con el programa H-2A3 de trabajadores huéspedes para la agricultura, cuyo objetivo es “*permitir la contratación de mano de obra foránea autóctona para realizar trabajos onerosos en que los salarios y las condiciones socio laborales son desfavorables a aquellos empresarios agrarios que no encuentrasen trabajadores locales disponibles*” (Izcara-Palacios, S. 2014, p.151).

En Colombia, diferentes sectores agroindustriales viven esta situación. Solano M.<sup>2</sup> en una entrevista para *Contexto ganadero*, manifiesta la preocupación del gremio por la dificultad para contratar la mano de obra adicional requerida en las principales temporadas, situación que atribuye a la migración de personas de zonas rurales a las ciudades, afirma también que afecta otros sectores diferentes del agropecuario. A su vez, Vélez<sup>3</sup>, afirma que esta migración se debe a que el sector de la construcción demanda mano de obra en las ciudades y se ha convertido en impulsador de la economía nacional (Falta de mano de obra y bajos precios

---

<sup>2</sup> Presidente de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores, ¿Por qué hay escasez de mano de obra en el sector floricultor?, 2016.

<sup>3</sup> Gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC)

preocupan a cafeteros de Colombia, 2015), califica la situación de la escasez de mano de obra como “el dolor de cabeza” del gremio. Situación que se presenta también en Urabá (Colombia) en la industria bananera, existe una preocupación generalizada de los empleadores por la dificultad para conseguir y retener la mano de obra. La alta dependencia y requerimientos de la explotación agrícola y en este caso bananera, generan preocupación, ya que se comienza a ver una afección en la productividad, por la dificultad para tener personal y así realizar las labores

En la actualidad, lo empresarios, el gremio y otras instituciones públicas y privadas, enfocan sus esfuerzos en capacitar jóvenes para la actividad bananera, buscando proveer personal para el relevo generacional. Estos esfuerzos se concentran en la formación, de acuerdo con las necesidades de las empresas, por medio de programas como la formación dual, la alianza entre AUGURA y el Sena, con el apoyo de Neo, alianza de empresas, gobierno y sociedad civil, coordinada por la caja de compensación familia COMFENALCO, apoyada por fondos públicos (Un millón de jóvenes neo un millón de oportunidades, 2016).

Con el objetivo de determinar las causas que generan la dificultad para el reclutamiento y de la alta rotación del personal en las fincas bananeras de Urabá, se profundizó en el campo de conocimiento encargado de abordar asuntos y problemas de la gestión humana organizacional como referente teórico, el cuál reconoce al ser humano como protagonista en la organización y comprende un conjunto integral de actividades y procesos (Chiavenato, 2002), que van desde la integración hasta la conservación de talentos, incluyendo formación, desarrollo y motivación, entre otros. De acuerdo con Prieto (2013), es un enfoque estratégico que por medio de un conjunto de acciones se pretende obtener resultados, a través de la disposición de los conocimientos, capacidades y habilidades humanas.

Por otro lado, se toma como referente la satisfacción laboral, entendida como el *“conjunto de actitudes desarrolladas por las personas relación con su situación de trabajo”* (Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Quintero, J. N., 2015,

p.6), la cual, impacta el comportamiento personal y el desempeño, determinando el logro de los objetivos estratégicos e indicadores de eficiencia y eficacia.

Para lograr este propósito, se propuso una investigación mixta de tipo descriptiva en la cual se realizaron entrevistas semiestructuradas a una muestra aleatoria de 210 trabajadores bananeros, de diferentes fincas y empresas, adicionalmente se efectuaron dos grupos focales con trabajadores bananeros y personal administrativo de fincas bananeras, y entrevistas semiestructuradas a tres empresarios y un líder gremial.

La información arrojada por el análisis de los resultados, permitió identificar causales internas, propias de la empresa, y externas, refiriéndose a factores ambientales y contextuales. Las causas internas que más afectan el reclutamiento y la retención del personal son el horario de trabajo y la exigencia física de las labores bananeras, mientras que los factores externos, hacen referencia a aspectos socioculturales tales como actividades ilícitas lucrativas, migración del campo a las ciudades, desvalorización de las actividades agropecuarias y déficit de la infraestructura vial de la zona.

Este trabajo está conformado por una base introductoria, en la cual se expone al lector el contexto en el que se da la situación, con una ambientación histórica y actual de la problemática, tanto en el entorno específico como a nivel nacional e internacional. Se exponen los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos. Posteriormente se presenta un marco de referencia conceptual, para fundamentar los temas que influyen en esta problemática y que son la base para el análisis de la situación, el diagnóstico de posibles causas y la formulación de alternativas de solución, enfocadas a la administración del recurso humano, como gestión del talento humano, satisfacción laboral y clima organizacional. Esto por medio de una revisión bibliográfica, enfocada en factores determinantes del reclutamiento y la rotación de mano de obra. Sobre esta base, se expone la

metodología utilizada en el trabajo, los instrumentos y como producto se presentan los resultados encontrados, sobre los cuales se realiza un análisis global e integrador de la situación y una propuesta con alternativas posibles de solución de esta problemática, finalmente se exponen las conclusiones.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las posibles causas de la escasez y alta rotación de mano de obra, en fincas de producción de banano en la zona de Urabá, Antioquia, con el fin de proponer alternativas enfocadas a disminuir los niveles de incidencia y contribuir a la estabilidad laboral y aumento de la productividad.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar el perfil del trabajador bananero en la zona de Urabá para advertir los aspectos de motivación que impactan la productividad de esta región.
- Evaluar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores en las fincas bananeras de Urabá, para establecer si es un factor determinante de la problemática del estudio.
- Identificar las variables sociales, ambientales y laborales más representativas, que impacten la disponibilidad de mano de obra en la zona de Urabá, por medio de investigación en campo.
- Proponer acciones para la solución de la problemática de la escasez y alta rotación de la mano de obra en las fincas bananeras de Urabá.

### 3. CONCEPTOS DE GESTIÓN HUMANA

La riqueza de toda organización está supeditada a su capital humano. Sin este no hay organización ni razón de ser de ella. (Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Andalia, R. C. 2009, p.73).

Los trabajadores, son el capital máspreciado de toda empresa (Carballé Piñón, R. Á. 2015). Los resultados de las organizaciones dependen del recurso humano, que, por medio del trabajo, llevan al logro de los objetivos organizacionales (Peña, Díaz, & Carrillo citado en Manosalvas *et al* 2015). Esto se traduce en el lugar preferente que se debe dar a la satisfacción del trabajador, ya que su percepción influye en el nivel de compromiso y productividad (Hinojosa citado en Manosalvas *et al* 2015). Es pues para toda compañía de vital importancia reconocer el valor del ser humano dentro de ésta y a su vez buscar métodos para lograr aprovechar al máximo su potencial. De manera, que él, logre satisfacer sus necesidades económicas y profesionales, y la empresa sea beneficiada por su labor.

Según la ETI (Iniciativa ética del tratado), los derechos de los trabajadores son la selección libre del trabajo, libre asociación y unión colectiva, condiciones seguras e higiénicas en el trabajo, no al trabajo infantil, no a la discriminación, no al maltrato (ETI 2005 citado en Robinson, P.K. 2011). El concepto de trabajo decente de la OIT se basa en trabajo productivo y seguro, respeto por los derechos laborales, ingresos adecuados, protección social y diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva y participación profesional (Royer Ghiglione, C.A. 2011, p.159), factores que cumple la industria bananera colombiana.

### **3.1 QUÉ ES LA GESTIÓN HUMANA**

En la historia reciente, una de las áreas de la organización que más ha sufrido cambios y transformaciones ha sido la administración de las personas. Esta, según Chiavenato, I (2002), ha sido definitiva para que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa la importancia del factor humano en la era de la información. En los últimos años, esta área se ha transformado continuamente de manera polifacética, todo esto originado por la forma en que se ve al ser humano, desde una remota percepción de máquina a inicios de la revolución industrial, hasta una actual visión de colaborador, que representa el invaluable capital intelectual de la organización. En las organizaciones Hasta hace pocos años se hablaba de las relaciones industriales, una visión burocratizada originada hace más de 50 años en la Revolución Industrial. Posteriormente, se hablaba de administración de recursos humanos, con una perspectiva más dinámica, que predominó hasta 1990. Sin embargo, en la actualidad la tendencia se ha fijado en las personas trabajadoras no como un recurso, sino como sujetos activos. Son estos sujetos, el diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de la organización, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Para Prieto (2013), la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión.

Chiavenato, I. (2002) afirma que esta visión, de las personas como asociadas de la organización, como colaboradores agrupados que buscan metas negociadas y compartidas, las cuales se preocupan por los resultados, dan atención al cliente y buscan su satisfacción, crea una interdependencia con colegas y equipos, ya que participan y comparten, dando importancia a la ética y a la responsabilidad, convirtiéndose en proveedores de actividad, que dan importancia al conocimiento, inteligencia y talento. Transformando a las personas en una parte integral del capital intelectual de la organización.

Así pues, la administración de recursos humanos, es definida por Chiavenato, I. (2002) como un conjunto integral de actividades y procesos que asisten el capital humano de la organización, por medio de prácticas como reclutamiento, selección, formación, remuneración y evaluación del desempeño. A su vez busca proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados y conservarlos dentro de la organización. Esta se basa en aspectos fundamentales como el reconocimiento de las personas como seres humanos, activadores de los recursos de la organización, que son asociadas de esta y a su vez son proveedores de competencias esenciales para el éxito. Las personas son reconocidas como capital humano de la organización, el principal activo, el que agrega la inteligencia al negocio.

La administración de los recursos humanos tiene como propósito: ayudar a la organización para que alcance sus objetivos y a realizar su misión, proporciona competitividad a la organización por medio de personas entrenadas y motivadas, siendo así, parte estratégica de la organización, pretende aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo, desarrolla y mantiene la calidad de vida en el trabajo, administra e impulsa el cambio, y vela por mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables que ayuden a construir una mejor empresa. Lo cual, afirma Chiavenato, I. (2002), se logra por medio de la alineación de los talentos y las competencias con las necesidades de la organización

La gestión del talento humano, no ha sido estática, sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos (Prieto, P. 2013).

Esa competitividad que caracteriza la economía globalizada auspicia la fuga de talento humano calificado en aquellas organizaciones que no proyectan una verdadera gestión del mismo; el viejo criterio de fidelidad hacia la empresa ha cambiado, el trabajador calificado busca ante todo su propia realización, su felicidad y *“cuando una persona es feliz, no sólo se beneficia ella misma, sino que este estado resulta altamente contagioso y beneficia a la salud de todos”* (Prieto, P. 2013).

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas (Chiavenato, I. 2002), por tanto, dependen de estas para su funcionamiento y el logro de sus objetivos. Los recursos humanos, son uno de los recursos más importantes de la organización, el cual requiere inversión para lograr niveles de desempeño y satisfacción adecuados (Walker 1980, Beer 1989, Harper y Lynch 1992, Chiavenato 1983, Bustillo 1994, citados en Diaz 2004). Así pues, las organizaciones son conjuntos de personas y no puede haber organizaciones sin personas.

El objetivo de la gestión humana es guiar el proceso por el cual la organización desarrolla y despliega la gente, relaciones y capacidades para mejorar la competitividad. (Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. 2013).

Según Saldarriaga, J.G. (2008), la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta toda la estructura administrativa y la toma de decisiones, además afirma que la administración del talento humano es uno de los factores determinantes de la competitividad de la organización.

El contexto de la gestión del talento humano, está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito, y jamás existirían sin las personas. A su vez, las personas dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales e individuales, es por esto que Chiavenato (2002), describe esta como una relación de mutua dependencia, que proporciona beneficios recíprocos, calificándola como una simbiosis.

Las personas son fuentes clave de capacidad estratégica, ya que la estrategia depende de su formulación e implementación, lo que relaciona la administración de personas con la estrategia organizacional. Los recursos humanos tienen la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenida (Wilkinson, *et al* 2013, p. 90).

De esta manera los diferentes autores exponen la real importancia del capital humano en la organización y la interdependencia entre las partes para los logros de objetivos particulares. Es posible anotar que no se refieren a otro actor de gran importancia y es la sociedad, a su vez la importancia de actores empresa y personas y la necesidad para su funcionamiento. Se puede describir como un conjunto de sinergias, interdependientes y multidireccionales.

Chiavenato, (citado en Saldarriaga, J.G., 2008) afirma que *“las acciones de las personas tienen un impacto en las organizaciones y este impacto puede ser altamente positivo si se realiza una adecuada gestión del talento humano tendiente a lograr mayor satisfacción por parte de los empleados”*.

Desde la época de la calidad total, la administración de recursos humanos pasó a ser vista como una actividad consciente que debería estar alineada con la estrategia de la empresa (Wilkinson, *et al* 2013). Con el tiempo, la gestión humana ha cobrado un papel estratégico en la organización y *“trasciende las actividades que pretenden manejar el personal, dando origen a procesos de cambio organizacional en el que las personas son el eje fundamental.”* Estos aspectos se han convertido en factores

diferenciadores que conducen una organización al éxito (Saldarriaga, J.G., 2008, p. 148).

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: primero, en las empresas se trabaja con seres humanos, segundo, estos a su vez son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y tercero, son socios de la organización, invirtiendo tiempo y esfuerzo. Chiavenato (2002), afirma que entre las funciones de la gestión del talento humano están, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, dar reconocimiento a las personas, recompensar a los buenos, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo y administrar el cambio.

### **3.2 SUBPROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA**

La gestión de recursos humanos está compuesta por un conjunto de funciones que recorren la relación laboral de principio a fin, incluyendo la motivación del factor humano y el mantenimiento de la relación contractual, (Menguzato y Renau 1991, Caveda 1993, Alles 2000, Chiavenato 1996, citados en Diaz, 2004) por medio de los cuales busca que exista coherencia entre las estrategias competitivas, las políticas de personal y las políticas que impacten a los empleados.

Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. De acuerdo con Prieto, P. (2013), la gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo como operativo.

Estas funciones se gestionan por medio de subprocesos, nombrados de diferentes maneras por los diversos autores. Para efectos de este trabajo, se tomarán los subprocesos de la administración de recursos humanos documentados por Chiavenato (2002). El autor afirma que estos procesos son dinámicos e interactivos multidireccionalmente. Por tanto, *“la forma en que se vinculen y su utilización sistémica e incluyente son fundamentales para que aporten valor y creen un efecto sinérgico para la organización y los empleados”*. Los siguientes son los subprocesos de la gestión humana, en los cuáles se profundiza a continuación, haciendo énfasis en los procesos más críticos y relacionados con la problemática que se trata en este trabajo.

### **3.2.1 Subproceso de Integración de las personas.**

Pretende la inclusión de nuevas personas a la organización, por medio de los procesos de reclutamiento y selección. Este proceso no es unilateral, ya que la organización selecciona personas, pero las personas también seleccionan organizaciones.

#### **3.2.1.1 Reclutamiento.**

El reclutamiento de personas corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo (Chiavenato, 2002). *“Este proceso debe hacerse en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas”* (Mondy citado en González, et al 2013, p.163). Los procesos de reclutamiento y selección son dominios estratégicos claves de la administración de recursos humanos que aumentan o crean valor en la organización. El reclutamiento efectivo, se asocia con el número de personas calificadas, este es necesario para la eficiencia del sistema de selección. El cual debe estar apoyado en factores de selección altamente contextualizados en

conocimientos, aptitudes, capacidades, habilidades y personalidad (Wilkinson, *et al* 2013).

Chiavenato (2002) describe el reclutamiento, como un puente entre el mercado laboral y la empresa, que por medio de la divulgación en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas. Este proceso requiere inversiones para atraer candidatos y criterios claros de las necesidades. Existen dos tipos de reclutamiento, interno, que busca candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos, buscando el aprovechamiento de competencias internas; y externo que busca candidatos fuera de la organización. El reclutamiento se enfoca en personas que posean determinadas características deseadas, que permitan abastecer el proceso de selección.

### **3.2.1.2. Reclutamiento en el sector agrícola.**

Este proceso cobra una gran relevancia en el sector agrícola, debido a que *“la actividad agraria es muy demandante; por eso los empleadores solo quieren a los mejores trabajadores, aquellos que rinden más”* (Izcara-Palacios, S. 2014, p.160) ya que la realización de las actividades se requiere un gran esfuerzo físico durante la jornada (Hernández Trujillo, J. M. 2014, p.143).

En la actualidad, uno de los principales métodos de reclutamiento utilizados el sector agrícola es el diferenciado, el cual se enfoca a ciertos rasgos, como habilidades, experiencia, conocimiento, entre otros, para el desempeño de un trabajo determinado (González, *et al* 2013).

El talento humano es indispensable para el éxito, según Chiavenato, I. (2002), este incluye cuatro aspectos fundamentales: el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud. Este talento es el que conduce al término *capital humano*, que es un patrimonio invaluable que permite alcanzar competitividad y éxito en las

organizaciones. Por tanto, no basta tener talentos, sino que deben estar integrados a un ambiente interno favorable y propicio para que los talentos se desarrollen y crezcan. Sin olvidar que estos talentos deben ser congruentes con el diseño del cargo y estar sintonizados con la cultura organizacional y sus objetivos estratégicos.

En los mercados de trabajo rurales, se observa que existe una gran demanda de trabajo. En función de su experiencia, las personas tienen mayores probabilidades de ser contratados (González, *et al* 2013 y Hernández Trujillo, J. M. 2014).

Adicionalmente, existe el desafío de aumentar la productividad de la mano de obra mediante la atracción y retención del personal más productivo, desarrollo de políticas de recurso humano mejorando los procesos de reclutamiento y selección de los trabajadores, el perfeccionamiento de estrategias de incentivos y compensación no monetaria (González, *et al* 2013, p.166).

Desde la mirada más globalizadora de Sánchez-Sánchez, N., & Puente, A. F. (2014) que plantean que es importante tener en cuenta que el capital humano de un trabajador no está constituido exclusivamente por su educación, sino también por sus habilidades. Capacidades que pueden ser innatas o adquiridas a través de su experiencia y formación. Cuando existen diferencias entre las habilidades de un trabajador y las requeridas para determinado trabajo, pueden generarse condiciones de insatisfacción. Debe por tanto tenerse este aspecto en cuenta a lo largo de todo el proceso de integración de las personas.

### **3.2.1.3 Selección.**

Es un filtro que solo permite el ingreso a la compañía de las personas que cuentan con las características deseadas, adecuadas para el puesto y con las competencias necesarias, buscando cumplir su objetivo de introducir nuevos elementos a la organización. Así pues, es un proceso de decisión, que pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la

organización, añadiendo talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización (Chiavenato, 2002).

### **3.2.2 Subproceso de organización de las personas**

Luego de incorporar una persona a la empresa, se da el proceso de colocación, el cual, se compone de la orientación de las personas, el diseño organizacional y diseño de puestos y la evaluación del desempeño.

#### **3.2.2.1. Orientación de las personas**

La colocación comienza con la orientación de las personas, indicando el rumbo, por medio del conocimiento de la misión y visión de la organización, e introduciéndolo en la cultura organizacional, es decir, la forma de vida dentro de la organización. La cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización, en la cual profundizaremos más adelante.

Para Chiavenato (2002), el programa de orientación tiene varios propósitos, como reducir la ansiedad de las personas por temor a fallar en el trabajo, ahorrar tiempo en el conocimiento de la organización, exponer expectativas realistas sobre lo que se espera de ellos y los valores presentes en la organización y reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, una orientación eficaz disminuye esta reacción generada por el sentimiento de ineficiencia, no deseado y no necesitado.

#### **3.2.2.2 Diseño de puestos**

Según Chiavenato (2002), el diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Con la evolución

de la sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, ciertos puestos rutinarios y cíclicos se vuelven indeseables, lo cual conduce a desarrollos tecnológicos. El diseño organizacional impacta directamente la motivación en el trabajo, el grado de simplicidad y repetitividad del puesto lo puede convertir en monótono.

### **3.2.2.3 Evaluación del desempeño**

El último componente del proceso de colocación es la evaluación del desempeño, proceso por el cual se realiza una revisión de la actividad productiva, procurando medir los resultados, desempeño, competencias y factores críticos de éxito; a su vez, evaluando como contribuyeron los individuos al alcance de los objetivos organizacionales, describe Chiavenato (2002).

### **3.2.3 Subproceso de recompensa de las personas**

Este proceso busca retribuir, premiar y reconocer el trabajo e incentivar y motivar a los trabajadores. Está determinado por el cumplimiento y logro de los objetivos organizacionales, para que los objetivos individuales sean satisfechos. El enfoque moderno, sostiene que las personas se sienten motivadas por una amplia variedad de incentivos como salario, objetivos y metas, satisfacción en el puesto y organización, necesidades de realización personal, calidad de vida laboral, entre otras. De esta manera, las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en la capacidad de atraer, retener y motivar a los trabajadores. La recompensa se hace por medio de la remuneración, que se complementa para incentivar, con programas de incentivos para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño y alcancen las metas. La remuneración se ha convertido en un factor higiénico, no satisfactorio ni motivacional, por tanto, la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de

remuneración flexible y variable, capaces de motivar e incentivar (Chiavenato, 2002).

Según Ivancevich (1995), otra parte de la recompensa son las prestaciones sociales, que representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización además de salarios, como pagos de ley para la precisión social, seguros, planes de jubilación y pagos por antigüedad, entre otros.

#### **3.2.4 Subproceso de desarrollo de las personas**

El desarrollo de las personas tiene una estrecha relación con la educación, proceso en el cuál se brinda la información básica para que las personas aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Más que informar, busca formar, enriqueciendo la personalidad y la organización. Este proceso se da por medio de la capacitación, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Que conduce al aumento de la productividad y logro de objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2002).

El desarrollo de las personas y las organizaciones es uno de los aspectos más importantes de la administración moderna del personal, para que se mantengan viables y actualizadas. Chiavenato (2002) afirma que en la actualidad el entorno de las organizaciones es inestable e imprevisible, bajo estas condiciones ambientales, las organizaciones orgánicas y flexibles se adaptan mejor. El desarrollo de las personas se enfoca al crecimiento personal del empleado, orientado a su carrera futura (Schermerhorn J.R., Hunt Jr.J.G & Osborn R.N. 2002 y Robbins S.P. 1996).

Por ello, la formación es la base para el crecimiento profesional y las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser

satisfactorias para generar bienestar laboral. Como afirma Prieto (2013), la formación en la empresa es un factor de éxito en la retención y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos.

### **3.2.5 Subproceso de retención de personas**

*“Una organización viable, es aquella que no solo consigue captar y aplicar de forma conveniente los recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización”* (Chiavenato, 2002, p.440).

La retención de personas exige atención especial a los estilos administrativos, las relaciones con los empleados, los programas de higiene y seguridad en el trabajo, que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los objetivos de este proceso son: mantener a los trabajadores satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometan con ella. En síntesis, estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar las relaciones sindicales amigables y cooperativas, factores que Chiavenato (2002), considera como elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y más importante, las motivan a trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales.

La creación de un ambiente de confianza y respeto en la organización se alcanza mediante las relaciones con los empleados, estas permiten un compromiso mayor que a su vez mejora la eficiencia y la participación en el logro de objetivos. Esta relación genera una comunicación directa, de doble vía que proporciona ayuda mutua. Chiavenato (2002) afirma que estas deben formar parte integral de la filosofía de la organización, en la cual exista siempre un trato con respeto y se ofrezcan medios para satisfacer las necesidades personales y familiares. Un programa de relaciones con los empleados incluye la comunicación de la cultura

organizacional, la cooperación en la que se comparte el proceso de decisión y control, protección física y psicológica, lo que proporciona un lugar de trabajo seguro y agradable, ayuda y apoyo a las necesidades especiales y reglas claras para enfrentar la disciplina y la solución de posibles conflictos.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, el entorno laboral se caracteriza por unas condiciones físicas, materiales, psicológicas y sociales (Chiavenato, 2002). Algunos aspectos ambientales afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física, mientras que otros afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. De la anterior afirmación, se derivan la higiene y seguridad en el trabajo, y la calidad de vida en la organización, referentes que es importante desarrollar.

#### **3.2.5.1 Higiene laboral**

Para Chiavenato (2002), la higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental. Y las condiciones de salud y bienestar. Un entorno laboral saludable debe poseer las condiciones ambientales físicas que actúen de forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos, y condiciones psicológicas que reduzcan el riesgo de estrés. Garantizar un entorno seguro y agradable disminuye riesgo de accidentes, enfermedades laborales, ausentismo y rotación, a su vez que mejora las relaciones interpersonales e incrementa la productividad.

#### **3.2.5.2 Salud ocupacional**

La salud ocupacional es considerada como la asistencia médica preventiva, que busca disminuir los riesgos en salud, tanto físicos como biológicos, tóxicos u químicos, así como las condiciones estresantes del trabajo. Esto debido a que la salud es un conjunto que implica el estado físico, mental y social de bienestar,

demostrando la relación entre cuerpo, mente y normas sociales. (Chiavenato, 2002).

### **3.2.5.3 Seguridad en el trabajo**

La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y riesgos ocupacionales, con un enfoque profiláctico. Chiavenato, (2002), afirma que los programas inadecuados de higiene y seguridad en el trabajo llevan a aumentos de ausentismo y rotación de personal, elevado índice de separaciones por enfermedad o accidentes, elevación de los costos laborales y presiones de los sindicatos y la sociedad.

### **3.3.5.4 Factores que afectan la retención del personal**

La estrategia directiva es determinante en la retención, Prieto (2013) reconoce que deben hacerse procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa y debe tenerse una excelente visión para seleccionar los nuevos empleados. A su vez, la dirección es responsable de generar sentido de pertenencia y respeto por la organización, además de planear estrategias de retención diferentes a los referentes económicos. Esta estrategia debe desarrollar controles que permitan detectar problemas potenciales relacionados con la retención. Según Chiavenato, (2002) los procesos para retener talentos son la adaptación, permanencia, fidelidad, clima y satisfacción.

Por otro lado, Prieto (2013) afirma que existen numerosas técnicas que pretenden por medio de la motivación de los trabajadores incrementar su satisfacción en las organizaciones. A pesar de esto, la fidelidad del empleado no sólo se logra con altas recompensas económicas, dado que el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones han trascendido con la creación de nuevos valores

corporativos y beneficios no monetarios, diseñando y generando una propuesta de valor para el empleado, buscando la permanencia de los mejores.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a la deserción del personal. Para Prieto (2013) generalmente estas están relacionadas con el desconocimiento y la falta de involucramiento con la estrategia organizacional, la ausencia de motivación, poca satisfacción del personal y un mal clima organizacional que reflejan falta de compromiso y confianza que tienen los empleados con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

### **3.2.6 Subproceso de supervisión de las personas**

La supervisión para Chiavenato (2002) implica seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites, ya que el comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional.

Afirma que la investigación interna es un excelente instrumento para evaluar la función de recursos humanos. Existen varios tipos, como investigación de clima organizacional, actitud y opinión, y satisfacción en el trabajo, cada uno con un fin específico, buscando reunir datos e información, opiniones y actitudes de las personas en la organización. Estas investigaciones reúnen información sobre el campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto empresarial.

## **3.3 FACTORES RELACIONADOS CON ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL**

### 3.3.1 Clima organizacional

Como señala Olaz (2013), Elton Mayo comenzó a interrogarse desde el año 1924, acerca de qué elementos podían mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Sus estudios se centraron en el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones. Por medio de estos, se evidenció cómo el clima de una organización depende de una serie de variables y puede repercutir en el estado emocional de las personas y en los resultados económicos esperados en la organización.

El clima organizacional es el conjunto de características que definen a una organización y la hacen diferente a otras. Estas características se construyen a partir de las percepciones de los individuos o grupos sobre su experiencia en la organización que integran, las características de la estructura y los sistemas de la organización (Alifa, D., 2011, p.81).

En tanto Hellrieger y Slocun (2009), citados Manosalvas *et al* (2015), señalan que *“el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente”*, en otras palabras, es el resultado de las percepciones que un individuo tiene de las estructuras y de la dinámica de los procesos propios de la empresa (Carballé Piñón, R. Á. 2015).

El clima organizacional es una *“cualidad del ambiente”* (Tagiuri y Pace 1968, en Olaz, Á., 2013) interno de una organización, que experimentan sus miembros e influye en su comportamiento. El comportamiento del ser humano está influenciado por el ambiente psicológico en el que se desenvuelve la persona. (Lewin, citado en Olaz, Á. 2013). Por tanto, este depende de los valores, de un conjunto particular de características y actitudes en la organización. Valores, que son referencia cultural y conforman los comportamientos y acciones de los individuos (Tagiuri y Pace 1968, citados en Olaz, Á., 2013 y Juárez-Adauta, S. 2012).

El clima organizacional se da en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que facilitan su tarea y desempeño, y determinan la actitud del trabajador hacia su propio trabajo (Juárez-Adauta, S. 2012). *“Un buen clima laboral se relaciona, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente indicadores como: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo)”* (Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. 2010, p.17).

#### **3.3.1.1 Clima organizacional y logro de objetivos organizacionales**

Este aspecto se considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Tener conocimiento de este, proporciona retroalimentación de los *“procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional”* (Juárez-Adauta, S. 2012, p.307). Por tanto, *“el logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución”* (Salazar et al 2009, p.69).

Existe una relación positiva entre el *clima organizacional* y el desempeño de la organización, que se evidencia en términos de productividad y calidad. Lo cual demuestra que el clima impacta directamente los resultados que se esperan de la estrategia que una organización. Además, impacta variables de gran importancia como ausentismo, rotación y productividad, entre otros, al igual que la satisfacción (Alifa, D. 2011).

### **3.3.1.2 Clima organizacional y retención**

Las percepciones del clima organizacional inciden en la actividad de la empresa, el sentido de pertenencia, la calidad de los servicios, la efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización; por ende, en el compromiso del empleado y su estabilidad laboral (Salazar *et al* 2009).

*“El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura”* (Salazar *et al* 2009, p.67) y es imprescindible para que los colaboradores se sientan a gusto y no tengan la necesidad de emigrar hacia otras empresas agrícolas. Deben utilizarse herramientas como compensaciones monetarias y condiciones de trabajo, que permitan fidelizar al trabajador y comprometerlo (González, *et al* 2013).

Según Salazar *et al* (2009), un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales. Esto, produce una gran estabilidad social dentro de la organización.

### **3.3.1.3 Clima organizacional y satisfacción laboral**

Este factor se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir que las macro percepciones que pueden asociarse al clima pueden impactar las percepciones micro y viceversa. (Olaz, Á. 2013). Para Davis (en Olaz, Á. 2013, p.5) es el *“ambiente humano dentro del cual desarrollan su trabajo los empleados”*.

Si el empleado está satisfecho, genera un buen clima laboral y por tanto el desempeño será mucho mejor, como lo señala Alifa, D (2011), de igual manera el clima organizacional influye sobre la satisfacción laboral, se relaciona con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en

consecuencia, afectan su desempeño (Peña, Díaz, & Carrillo, citado Manosalvas et al 2015).

Tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son indicadores importantes desde el punto de vista estratégico. Esta importancia se debe al impacto multinivel que pueden tener estos dos factores, incidiendo directamente en el logro de los objetivos organizacionales al determinar el desempeño. Es por esto que cada vez, son más utilizadas las encuestas de clima y satisfacción laboral, como uno de los principales indicadores de gestión de recursos humanos (Alifa, D. 2011). Juárez-Adauta, S. (2012), afirma que la medición de estas variables debe formar parte del diagnóstico del cuerpo directivo de la organización, ya que son factores determinantes de la eficacia administrativa.

*“La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral tiene una gran relevancia en el comportamiento del personal, ya que permite potenciar aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación”* (Manosalvas et al 2015, p.6), como se mencionó anteriormente, es determinante en el logro de los objetivos estratégicos, al determinar individualmente la conducta y el desempeño de las personas.

En su Manosalvas et al (2015, p.12), demostraron que *“existe una correlación estadística significativa entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral; es decir que, si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también”*. Si los empleados perciben un buen clima organizacional, sus comportamientos serán más adecuados para el logro del bienestar de la empresa (Sánchez-Sellero, M.C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M.M. y Sánchez-Sellero, F.J. 2014).

### 3.3.2 Satisfacción laboral

El trabajo permite al ser humano satisfacer sus necesidades y conseguir objetivos. Las organizaciones deben tener la habilidad de conseguir los trabajadores que deseen hacer trabajo y tengan la capacidad de hacerlo bien, para de esta manera lograr una satisfacción integral (Carballé Piñón, R. Á. 2015).

La satisfacción es una valoración cognitiva personal sobre la vida, atendiendo a la calidad de su vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos, basados en los propios criterios de la persona y que se realiza de manera favorable (Clemente, Molero y González 2000, citado en Chiavenato, I. 2002).

La satisfacción laboral es definida por Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2010) como una actitud relacionada con el trabajo, mientras que otros autores se refieren a esta como un *“conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo... referidas a este en general o a facetas específicas del mismo”* (Manosalvas *et al* 2015, p.6). Es el grado de conformidad del recurso humano con el entorno de trabajo (George & Jones, 1999 y Thierry & Koopman-Iwema, citados en Sánchez-Sellero, *et al* 2014).

Esta, es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar: la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización, lo cual reflejará resultados positivos para la organización (Fuentes, S. 2012).

Por otro lado, también puede entenderse como un concepto globalizador que hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Bravo, Peiró, & Rodríguez, citado en Manosalvas *et al* 2015). Es un constructo multidimensional de diversos factores de la satisfacción (Cuadra-Peralta, A.A., & Veloso-Besio, C.B. 2010). *“Una función o consecuencia de las condiciones situacionales, las características personales y las interacciones entre ambos grupos*

*de variables*” (Ayestarán & Valencia, 2010; Cohrs, Abele, & Dette, 2006; Franek & Vecera, citado en Sánchez-Sellero, *et al* 2014, p.538).

La caracterización de la satisfacción en el trabajo debe tener en cuenta diversas variables de tipo organizacional, funcional o individual. (Sánchez-Sellero, *et al* 2014). Para Chiavenato (2002) son determinantes: la percepción del significado del puesto, el sentimiento de que su trabajo es importante, valioso y contribuye a la organización, la percepción de la responsabilidad por los resultados y el conocimiento de los estos. Quien, a su vez ha encontrado en sus estudios, que las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes están más satisfechas que quienes ejecutan tareas repetitivas y rutinarias.

Al respecto, Macák, T., Štůsek, J., & Venclová, K. (2015) afirma que la satisfacción, es uno de los factores subjetivos que determinan el éxito de carrera de las personas, junto con factores objetivos como estatus e ingresos.

### **3.3.2.1 La satisfacción laboral y la selección**

La satisfacción también se ve afectada por desajustes educacionales, que suponen ineficiencia en la asignación de recursos y conducen a la disminución de la productividad del trabajador, afectando los resultados de la empresa. Por tanto, en el proceso de selección, es necesario tener en cuenta no solo el nivel educativo, sino también el de competencias (Tsand y Levin 1985, citado en Sánchez-Sánchez, N., & Puente, A. F. 2014).

### **3.3.2.2 La satisfacción laboral y la retención**

Según Alifa (2011), un aspecto especialmente relevante de la satisfacción laboral es su impacto sobre la capacidad de retención de empleados de una organización, factor que cobra mayor importancia en entornos de alta demanda en el mercado laboral, como lo es la actividad bananera.

Cuando no hay satisfacción, el descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo (Salazar *et al* 2009).

La satisfacción laboral puede afectar las actitudes del trabajador ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, que son una de sus consecuencias más importantes (Fuentes, S. 2012).

### **3.3.2.3 La satisfacción laboral y la rotación**

Uno de los temas que más influye en los niveles de rotación del personal es la satisfacción laboral, la cual “consiste en un conjunto de sentimientos y emociones hacia el trabajo en general, que implica una evaluación que realiza una persona sobre el grado de bienestar que siente al respecto” (Alifa, D., 2011, p.80). Es un concepto que depende de condiciones personales, de la organización y del entorno (Sánchez-Sellero, *et al* 2014).

Diversos estudios demuestran una incidencia negativa de la baja satisfacción laboral en la rotación y ausentismo del personal, a menor satisfacción, mayor tendencia a abandonar la organización; entretanto se encontró una incidencia positiva de la alta satisfacción laboral en algunos aspectos del compromiso organizacional, es decir, cuanto más satisfecha se encuentra la persona, mayor es el grado de disposición voluntaria a realizar esfuerzos para lograr los objetivos (Alifa, D. 2011). Una alta satisfacción se relaciona con un mayor rendimiento laboral que genera una tendencia a aumentar la productividad del trabajo y el grado de competitividad de la empresa (Sánchez-Sellero, *et al* 2014).

La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Fuentes, S. (2012) identifica factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, como restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual.

Los planes de capacitación son una herramienta de la gestión del talento humano, para aumentar la satisfacción laboral, retener y atraer personal, los cuales deben fortalecerse para que cumplan las necesidades de superación de los trabajadores y lograr en ellos altos niveles de motivación.

### **3.3.3 Motivación**

*“La motivación laboral son los estímulos que posee una persona que lo conducen a actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. Pueden venir del trabajo o de su círculo personal”* (Sánchez-Sellero, et al 2014, p.538). Identificar los factores motivacionales, permite crear condiciones que canalizan las actividades, esfuerzo, energía y conducta al logro de los objetivos de la empresa y a nivel personal (Carballé Piñón, R. Á. 2015).

La estrategia de motivación debe dirigirse a “concientizar a los trabajadores en la necesidad de que se identifiquen más con la labor que desempeñan y con su colectivo” (Carballé Piñón, R. Á. 2015, p.6).

Medina (2008) citado en Fuentes, S. (2012), concluye que en la medida que el trabajador esté motivado y satisfecho contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía.

### **3.3.4 Calidad de vida en el trabajo**

El trabajo constituye una de las actividades de mayor importancia para la integración y ajuste psicológico y social de los individuos. Desde la era industrial el trabajo trasciende la estricta esfera de la economía para extenderse e insertarse en otros ámbitos relevantes en la vida de las personas y las comunidades, en la experiencia individual y colectiva, llegando en muchos casos a determinarlos (Jahoda, 1987; Hopenhayn, 1994; Blanch, 1996 citados en Jiménez A. y Moyano E. 2008).

Novick y Vasilachis (1983, citados en Royer Ghiglione, C.A. 2011) definen la calidad de vida en el trabajo como “el resultado del equilibrio entre los recursos que la organización destina al mantenimiento y expansión y aquellos que utiliza para la retribución de sus dependientes y para mejorar las condiciones en que este trabajo se desarrolla y ejecuta”.

Actualmente, se ha reconocido que una de las condiciones subjetivas de la calidad de vida de los trabajadores radica en la congruencia de la interacción de los ámbitos familiar y laboral, Chiavenato, (2002), aceptándose que ambos se influyen recíprocamente (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002, citado en Jiménez A. y Moyano E. 2008).

#### **3.3.4.1 Motivación y calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida, afecta las actitudes personales y comportamentales que influyen la productividad, como la motivación, creatividad y adaptabilidad. (Sánchez-Sellero, *et al* 2014).

Casas (citado en Royer Ghiglione, C.A. 2011), afirma que la *calidad de vida laboral* es un concepto pluridimensional relacionado con los componentes del trabajo, así:

Ligados a la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral” y que esta “se compone de dos dimensiones, una objetiva que tiene que ver con el entorno en que se realiza el trabajo y la otra subjetiva, relacionada con las experiencias de los trabajadores.

La calidad de vida se ve determinada por factores como desempeño en el puesto y clima organizacional, e influye en el comportamiento y productividad, por medio de la motivación (Chiavenato, I. 2002).

#### **3.3.4.2 Calidad de vida laboral y familiar**

Goldsmith (1989, en Jiménez A. y Moyano E. 2008) señala que trabajo y familia se constituyen en las dos esferas fundamentales que sirven de *nicho ecológico* básico donde actúa el ser humano, reconocidos como mutuamente interdependientes. La familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo (Edwards & Rothbard 2000, citado en Jiménez A. y Moyano E. 2008).

Kirchmeyer (2000) citado en Jiménez A. y Moyano E. (2008), considera el equilibrio como la satisfacción en todos los dominios de vida, lo que requiere de recursos personales como energía, tiempo y el compromiso para distribuir bien en todos los dominios. Similar concepción, presenta Clark (2000, en Jiménez A. y Moyano E. 2008), quien define el equilibrio como la satisfacción y buen funcionamiento tanto en el trabajo como con la familia, con un conflicto mínimo de roles. Finalmente, Greenhaus, Collins y Shaw (2002, citados en Jiménez A. y Moyano E. 2008) establecen que, para lograr el equilibrio entre los roles familiares y laborales, se necesita lograr el ajuste y equilibrio en tres componentes: tiempo, niveles de compromiso y lograr un equilibrio en la satisfacción.

Se ha reconocido que el incremento en la calidad de vida laboral de los empleados tiene beneficios tangibles e intangibles en las organizaciones en términos de la satisfacción, motivación y compromiso organizacional. Según Lambert (en Chiavenato 2002), la incorporación de políticas organizacionales fomentadoras de la integración familia trabajo reduce, significativamente, los niveles de ausentismo y mejoran el desempeño laboral en general.

A su vez, factores como calidad de vida laboral, satisfacción de los empleados, la tecnología, la eficacia, la eficiencia, la capacitación, el clima laboral, la productividad, los esquemas de gestión organizacional y del trabajo, son determinantes de las estrategias para aumentar la productividad. Estos pueden potenciarse desde la dirección, por medio del impulso del desarrollo del trabajador, reconocimiento de sus necesidades, compatibilización de intereses, reconocimiento de logros, respeto, motivación adecuada y planteamiento claro de los objetivos. (Royer Ghiglione, C.A. 2011) Por tanto, “los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional” (Salazar *et al* 2009, p.72). El liderazgo tiene una relación positiva con la satisfacción, motivación y el clima organizacional, los cuales determinan la creatividad y productividad (Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. 2010).

*El Talento Humano* se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Afirma Prieto (2013) que:

Una asertiva gestión del talento humano en una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir el ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

La planificación de los recursos humanos se ve afectada por factores como el ausentismo y la rotación. Las ausencias de los empleados provocan distorsiones en cuanto al volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo (Chiavenato, 2002).

### **3.3.5 Rotación**

La rotación del personal, es definida por Chiavenato, (2002) como el resultado de la salida de algunos empleados y la llegada de otros para sustituirles. Existen dos tipos de separación: por iniciativa del empleado o renuncia y la separación por iniciativa de la organización. La separación por iniciativa de la organización o despido, se da cuando la organización busca sustituir un empleado por otro más adecuado a las necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza de trabajo. Por otro lado, la separación por iniciativa del empleado o renuncia, se da por motivos personales o profesionales que lo llevan a terminar la relación de trabajo. Así, la decisión depende del nivel de satisfacción con el trabajo o con el número de alternativas atractivas fuera de la organización, en el mercado laboral. Es decir, la rotación es un efecto secundario de algunas variables internas o externas.

#### **3.3.5.1. La rotación en el campo**

González *et al* (2013), argumentan cómo la rotación de los cosecheros aumenta por factores como la demanda de trabajadores en sectores mejor remunerados y las comodidades que ofrecen éstos en relación con la agricultura, junto a la decreciente valoración cultural del mundo rural. *“La alta rotación aumenta la complejidad de la relación laboral en la agricultura, llevando a cambios importantes en el sector como la tendencia generalizada a la mecanización que lleve a un menor requerimiento de mano de obra”*

### **3.3.6 Escasez de mano de obra**

La escasez de mano de obra ha inducido a la empresa a sustituir el capital de mano de obra para introducir nuevos sistemas de producción (Lewis 1952, Habbakuk

1962) y por otro lado a introducir sistemas para atraer y retener la mano de obra. En el corto plazo la fluctuación del nivel de desempleo influye en el balance de poder de la administración y la mano de obra. (Wilkinson, *et al* 2013).

Según Chiavenato, (2002), el empleo industrial se ha reducido por las nuevas tecnologías y procesos, la expansión de oferta de empleos en el sector servicios y la migración al empleo terciario.

El entrenamiento y tecnificación, por medio de métodos mejorados lleva a la reorganización de las comunidades del campo. El conocimiento permite la interconexión de las comunidades, que agrega valor a las organizaciones. Es la habilidad de una organización de generar conocimiento, como factor integral, en sus miembros lo que contribuye a su éxito (Haruki, 2010).

#### **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta investigación es de carácter mixto y el tipo de estudio es descriptivo. Con el fin de esclarecer la conducta humana en este fenómeno social, se utilizó la investigación cualitativa, por medio de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, y cuantitativa por medio del cuestionario. Los resultados cualitativos de este estudio se transformaron en medidas cuantitativas para hacerlos comprensibles y permitir el análisis descriptivo, con el fin de hacer el estudio de las variables y caracterizar la población, permitiendo describir, resumir y analizar los datos obtenidos, por medio de la recolección en campo, evaluación y representación gráfica de la información, de acuerdo con los objetivos del estudio.

Este ejercicio de investigación aplica el conocimiento para el enriquecimiento cultural y científico en beneficio del desarrollo integral del país (Funides, 2007, citado en Valarino, E., Yaber, G. y Cemborain, M. 2010); este trabajo se enfoca en la identificación de causas causas de la escasez y alta rotación de mano de obra en el sector bananero y aporta alternativas para enfrentar la problemática.

Con base en los referentes teóricos se definieron las variables para estructurar los instrumentos de recolección de la información y así indagar sobre las posibles causas que impactan factores de reclutamiento y rotación de personal.

Con el objetivo de determinar el perfil del trabajador bananero actual y evaluar los niveles de satisfacción laboral en las fincas bananeras, se utilizaron como instrumentos de recolección de la información: el cuestionario, el grupo focal, y la entrevista semiestructurada por medio de los cuales se obtuvieron los datos en campo.

Para caracterizar el perfil del trabajo bananero se recurrió al cuestionario de Satisfacción Laboral de Trabajadores Bananeros (ver anexo Tabla 1), para ello utilizó una muestra aleatoria, en la que se seleccionaron ocho fincas bananeras de diferentes sociedades, tamaño, ubicación y nivel productivo, y de ellas se seleccionaron 210 de trabajadores a los cuales se les aplicó el instrumento, previamente revisado por productores y profesionales de las áreas de gestión humana de las empresas<sup>4</sup>.

El cuestionario también permitió evaluar los niveles de satisfacción de los trabajadores de las fincas, el cual arrojó resultados positivos. Se vio entonces la necesidad de profundizar en los resultados, para lo cual se diseñaron dos grupos focales buscando indagar las causas que motivan a que los trabajadores bananeros no quieran que sus hijos trabajen en esta actividad, lo que permitió identificar las variables desde el punto de vista social, cultural y laboral que impactan la mano de obra en Urabá. Se procedió a convocar dos grupos conformados por cinco personas con las siguientes características; un grupo de trabajadores de fincas bananeras, de sexo y nivel educativo indiferente, entre los 35 y 45 años de edad, que tuvieran hijos mayores de 16 años, aptos para la realización de labores en fincas bananeras, que fueran reconocidos en la empresa por su estabilidad y compromiso y un segundo grupo de empleados administrativos de las fincas bananeras con las mismas condiciones establecidas para los trabajadores (ver anexo 8.2).

Para complementar la investigación, identificar las variables sociales, ambientales y laborales más representativas que impacten la disponibilidad de mano de obra en la zona de Urabá y con base con estas proponer acciones para la solución de la problemática de la escasez y alta rotación de la mano de obra en las fincas bananeras de Urabá, se realizaron doce (12) entrevistas semiestructuradas en campo, para lo cual se efectuó a una muestra intencional a diferentes actores como

---

<sup>4</sup> Algunos directores solicitaron eliminar preguntas referentes a tema sindicales y aprobaron la herramienta

empresarios, representantes del gremio y jóvenes de la región. Se efectuaron tres (3) entrevistas a empresarios de la producción de banano, con experiencia mayor a diez (10) años en el sector y en la región y experiencia administrativa en empresas de más de cien (100) empleados, que presentaran preocupación por la problemática planteada. Adicionalmente, se realizó una entrevista a un líder de la agremiación de bananeros de Colombia, AUGURA, en la zona. Por motivos de confidencialidad no se relacionan los nombres de los entrevistados y se refiere a ellos como Entrevistado 1, el representante gremial y a los empresarios con las letras A, B y C.

Posteriormente se categorizó y tabuló la información, y se realizó el análisis descriptivo de los datos obtenidos, por medio del ordenamiento y la clasificación numérica de lo observado, permitiendo mostrar la información de manera más comprensible. Con base en esta información se establecieron las variables más influyentes en la generación de la problemática, lo que permitió avanzar en los resultados de la investigación.

La interpretación de los datos cualitativos se realizó por medio de la descripción de los hallazgos, identificación de las relaciones entre variables, relacionamiento de los fenómenos, formulación de explicaciones sobre el fenómeno e identificación de referentes teóricos que contextualicen los patrones encontrados, de acuerdo con la metodología propuesta por Toro, I. y Parra I. (2006), recomendada para el análisis cualitativo con la finalidad de dar una visión integral del problema.

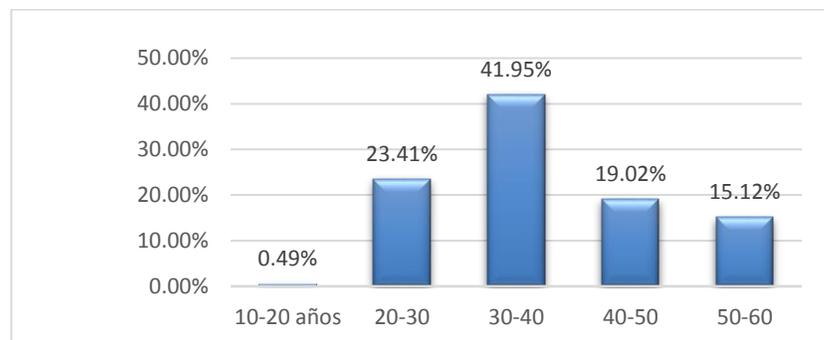
Con base en estos resultados y los fundamentos teóricos, se desarrolló una propuesta de acciones dirigidas a la solución de la problemática de la escasez y la alta rotación de la mano de obra en las fincas bananeras.

## 5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La aplicación del cuestionario de satisfacción laboral en trabajadores bananeros arrojó los siguientes resultados.

El 42% de los trabajadores bananeros encuestados se encuentran entre los 30 y 40 años de edad; en la muestra el 93% son de sexo masculino y solo el 7% del femenino; ésta es una constante que se ha evidenciado a lo largo de la historia bananera, y en gran medida se debe al alto nivel de exigencia física de las labores, y de manera histórica por el papel que ha representado la mujer en el hogar. Sin embargo, esta participación del género femenino ha aumentado debido a esfuerzos sindicales sobre la inclusión y también por la dificultad en el reclutamiento. En cuanto al nivel educativo se evidenció que el 53% de los encuestados son bachilleres, el 34% de la población alcanzó nivel de educación básica primaria, el 9% ha realizado estudios técnicos y tan solo el 1,47% ha realizado estudios universitarios. La muestra evidenció una antigüedad en la industria bananera mayor a 10 años en un 53,6% y menor de 10 años del 46,3%. De los cuales el 59,4% no ha tenido experiencia en otros sectores.

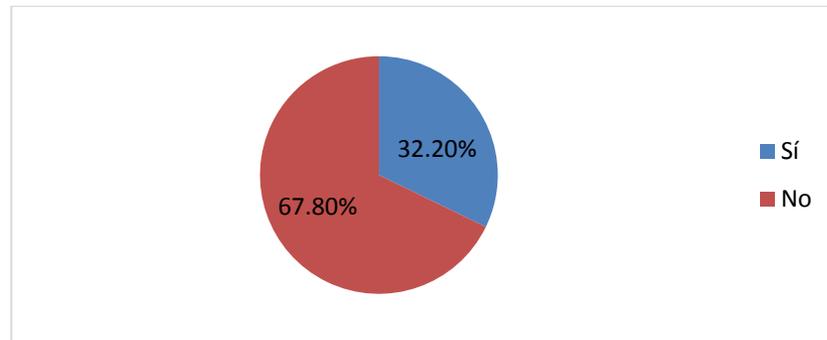
**Figura 1.** Edad en años



**Fuente:** elaboración propia

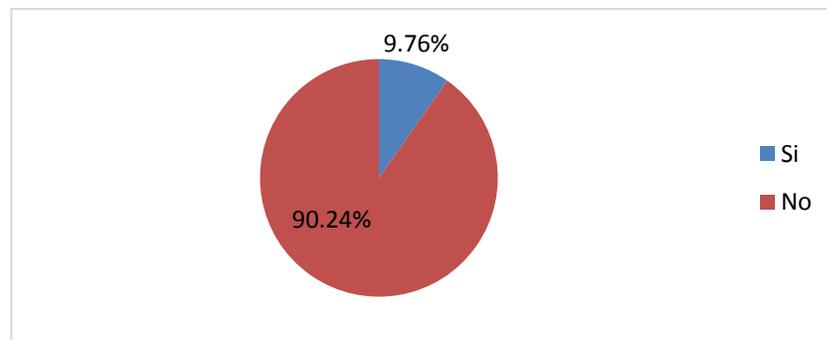
A nivel personal, el 67,80% de los trabajadores representan el único ingreso de sus hogares y el 69,47% tienen más de 3 personas dependientes de sus ingresos. En cuanto a la fuente de ingresos, el 88,29% no tienen otras fuentes, además de sus empleos en fincas bananeras. De los trabajadores encuestados el 38,65% tiene más de 3 hijos, y solo un 8,7% de sus hijos se encuentran haciendo estudios superiores. Al cuestionar a los trabajadores si les gustaría que sus hijos trabajaran en fincas bananeras, el 90,24% respondieron negativamente.

**Figura 2.** Existen otras personas con ingresos en su hogar



Fuente: elaboración propia

**Figura 3.** ¿Le gustaría que sus hijos trabajen en la industria bananera?



Fuente: elaboración propia

En aspectos laborales, la mayoría de los encuestados (62,3%) se desempeñan como oficios varios dentro de las fincas y el 88,7% se encuentran sindicalizados. En cuanto al horario laboral el 54,9% de los encuestados respondieron que son 10 horas diarias. Según los acuerdos generales de la convención colectiva de trabajo

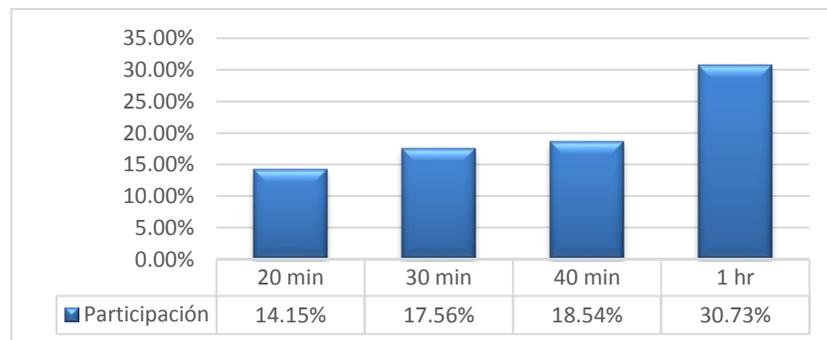
(AUGURA, 2015), las partes acordaron trabajar 10 horas al día, de lunes a jueves y 8 horas el día viernes, para cumplir con las horas laborales legalmente establecidas. Los días de trabajo en la semana son cinco (5) según el 99% de la muestra. Con respecto al tiempo de desplazamiento de sus hogares al sitio de trabajo, el 50,24% manifestó que es mayor de 40 minutos por trayecto, mientras que el 49% se demora máximo 30 minutos; esta es una de las situaciones críticas que en conjunto con la jornada laboral establecida convencionalmente hace que las personas pasen la mayoría del tiempo en sus trabajos y en actividades relacionadas con este, como el transporte.

**Figura 4.** Horas de trabajo por día



Fuente: elaboración propia

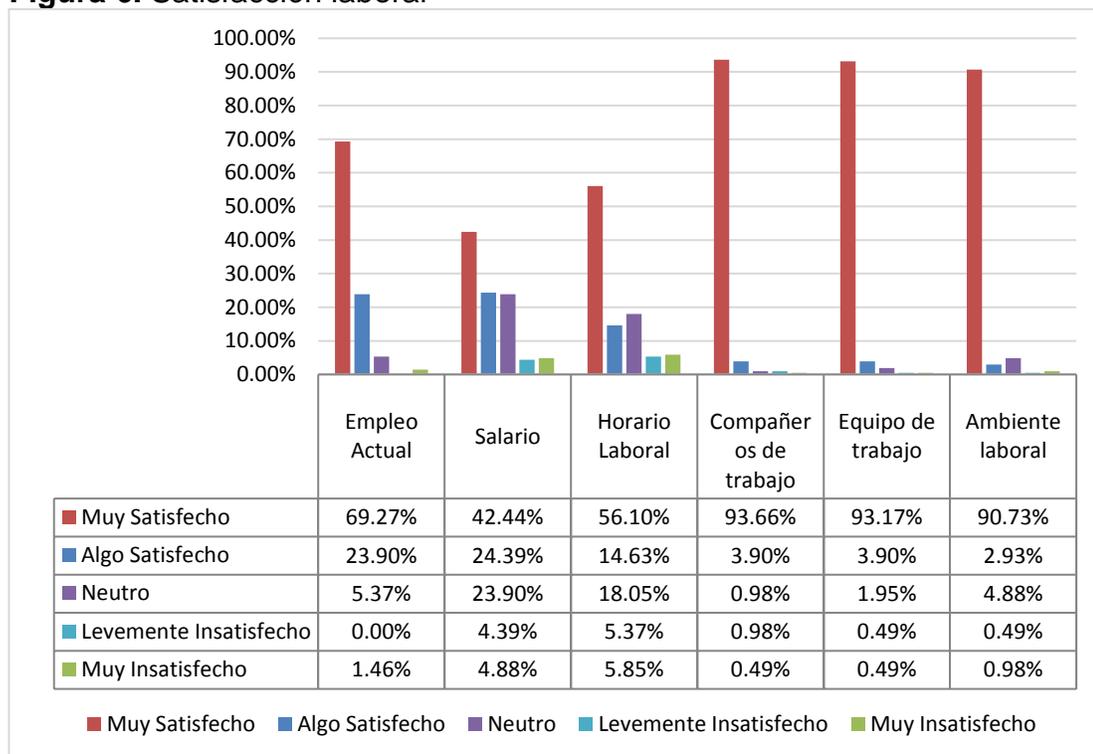
**Figura 5.** Tiempo de desplazamiento al lugar de trabajo



Fuente: elaboración propia

Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo son calificadas como óptimas y aceptables por la mayoría de los trabajadores, teniendo en cuenta factores como limpieza del sitio de trabajo, iluminación, ventilación e instalaciones en general, al respecto, haciendo recomendaciones puntuales y específicas de mejoramiento para las empresas. En cuanto al nivel de satisfacción de los trabajadores de las fincas bananeras, los resultados indican que el nivel de satisfacción es alto, evidenciando que se encuentran altamente satisfechos con sus compañeros y equipo de trabajo, ambiente laboral, relaciones con superiores, trato que brinda la organización, labor que desempeñan, variedad de actividades, oportunidades de ascenso y formación y factores higiénicos como recursos, dotación y herramientas, ritmo de trabajo y transporte. En menor proporción, los trabajadores manifestaron insatisfacción con el salario y horario de su empleo actual, factores para los cuales el 4,88% y 5,85% de los encuestados declararon estar muy insatisfechos respectivamente.

**Figura 6. Satisfacción laboral**



Fuente: elaboración propia

Aproximadamente el 95% de los trabajadores manifestaron sentirse a gusto en su trabajo y agradecidos con la empresa; reconocen que gracias a su trabajo se han superado, han sacado adelante a sus familias y han llegado a donde están.

Esto indica que, a pesar las largas jornadas laborales los trabajadores parecen a nivel general estar a gusto con la estructura de trabajo de las fincas bananeras donde laboran, lo cual se refleja en que el 95,69% de los trabajadores manifestaron que se encuentran comprometidos con la empresa.

Como el objetivo de esta investigación es determinar las causas de la alta rotación manifestada por los diferentes agentes del sector, orientado a su relación con la satisfacción, se evidencia en los resultados del cuestionario de satisfacción laboral, propuesto y realizado a 210 trabajadores de fincas bananeras de diferentes razones sociales, que los trabajadores se sienten satisfechos a nivel general con la labor que desempeñan y las condiciones laborales.

En consecuencia, se elimina la insatisfacción laboral como origen del fenómeno estudiado. Sin embargo, se presenta ambigüedad entre este resultado y la respuesta negativa frente a la aspiración para los hijos con relación a la labor bananera.

Existe una constante generacional en desear una mejor calidad de vida a las propias para los hijos, sin embargo, se cuestionan los altos resultados de satisfacción, frente al deseo de que los hijos no trabajen a futuro en las bananeras.

Con el fin de avanzar en la investigación y encontrar nuevas preguntas, se diseñaron dos grupos focales, dirigidos a trabajadores y empleados administrativos de las fincas, para profundizar en este aspecto, buscando validar la satisfacción y profundizar en las causas de la negativa frente a la percepción del trabajo bananero para futuras generaciones.

Como resultado del desarrollo de grupos focales se encontró, que algunas personas con antigüedad laboral mayor a diez años afirman que se sienten cómodos y no quisieran cambiar de trabajo. A pesar de esto, comentaron que si tuvieran otra oportunidad laboral menos desgastante físicamente, cambiarían, pero el limitante en este caso sería la remuneración, ya que en el sector bananero es muy superior a otras actividades, y en otras actividades los ingresos no les permitirían sustentar a sus familias como lo hacen en la actualidad.

A su vez, los trabajadores reconocieron grandes ventajas al trabajar en el sector bananero, entre ellas es que salen temprano los días viernes y no trabajan sábados, domingos y festivos, sólo cuando hay embarques o actividades extraordinarias programadas en dichos días, en los cuales se aplica la normatividad vigente de remuneración de estos horarios. También reconocieron, que reciben todas las prestaciones legales, beneficiando a su vez a su núcleo familiar. De igual manera, señalaron que ellos cuentan con su remuneración catorcenalmente de manera constante y cumplida, expresaron que se sienten en una buena situación económica. Varios de los participantes declararon haber conseguido vivienda propia y haber tenido la oportunidad de dar el estudio a sus hijos, por el apoyo de las empresas bananeras, fondos de empleados y cajas de compensación, además de algunas posibilidades de financiación.

Argumentaron que sus familiares, amigos y vecinos consideraban que es duro trabajar en fincas bananeras, porque ven como salen temprano de sus hogares y regresan en la noche, opinaban que las fincas están muy lejos del casco urbano, aunque reconocen que hay grupos y fincas buenas en las cuales hay muchas oportunidades y beneficios para temas de vivienda, educación y seguridad. A su vez afirmaron que la actividad bananera es la principal actividad económica de la región, por lo cual la mayoría de sus conocidos se dedican a esta actividad, que a su vez es motor de innumerables actividades comerciales de la región.

También expresaron, que es evidente que las generaciones jóvenes prefieren trabajos en el casco urbano y no tienen tanta voluntad para trabajar, especialmente en labores materiales y en el campo.

En cuanto a las aspiraciones para las generaciones futuras, esperaban que el estudio sea la vía para desempeñarse en actividades menos desgastantes, promoviendo la superación de las condiciones de trabajo y vida propias, aun reconociendo que tienen un trabajo digno.

Todos los trabajadores participantes, coincidieron en señalar dos causas principales por las cuales no desean que sus hijos trabajen en las bananeras: el alto esfuerzo físico que demandan las actividades realizadas en la labor bananera y la disposición de tiempo, ya que, debido a las largas jornadas, sumadas al tiempo de transporte por la distancia de las fincas a los centros urbanos, deben salir muy temprano de sus hogares y regresan en la noche, por lo cual contaban con poco tiempo para disfrutar con sus familias.

Todos los participantes afirmaron que es una labor agotadora y desgastante y que esas experiencias las transmitirían a sus hijos, con la finalidad de promover el estudio y lograr que se enfoquen en otras actividades económicas.

Otro de los factores que salió a la luz fue el deseo de mejores oportunidades para las generaciones futuras, todos los padres se esfuerzan por darle lo mejor a sus hijos, enfocados a brindarles mayores oportunidades y una mejor calidad de vida, en este caso puntual debido al esfuerzo requerido y a los horarios.

Los participantes también hicieron énfasis en la admiración que sienten por las mujeres que trabajan en el sector, debido a la dificultad y la exigencia física, consideran que es bastante duro y no quisieran eso para sus hijas mujeres. Es una constante, concientizar a sus hijos para que estudien y no tengan que trabajar en

una finca bananera. Sin embargo, también afirmaron que en caso de que sus hijos no estudien, preferirían que trabajen en una finca bananera a estar desempleados.

Varios de los trabajadores expresaron que, en la zona, la actividad bananera es la oferta laboral predominante, además promotora del comercio y numerosas actividades de la región.

Respecto al grupo focal realizado con empleados administrativos de las fincas bananeras se evidenció lo siguiente: la mayoría de los participantes comenzaron como trabajadores bananeros desempeñándose en oficios varios, con el tiempo gracias a su desempeño y las posibilidades de promoción de las empresas bananeras lograron ascender a posiciones administrativas. Manifestaron estar agradecidos con las empresas y satisfechos con su trabajo y los beneficios que tienen.

Aun así, tampoco les gustaría ver a sus hijos trabajando en las fincas bananeras, solo en el caso de estar en la parte técnica o administrativa, aunque no es su aspiración. Afirmaron que reciben quejas y reclamos de sus hijos por los horarios y el tiempo disponible para disfrutar en familia. Reconocieron a su vez, que el trabajo bananero es desgastante y muy exigente físicamente, lo cual puede generar afectaciones en la salud, además de un alto nivel de riesgo por las condiciones de terreno y herramientas requeridas. Aceptaron que en repetidas ocasiones han expresado a sus hijos que se enfoquen en el estudio y otros campos de acción laboral, poniendo como ejemplo trabajos con horarios que permitan disfrutar más tiempo con sus familias y comentándoles que es muy duro trabajar en empresas bananeras.

Los participantes manifestaron que, a pesar de tener una remuneración muy buena, el trabajador bananero no tiene una cultura presupuestal y de ahorro, por lo cual no realiza una inversión adecuada de los recursos que recibe por su trabajo y esfuerzo.

Lo que genera preocupación y se evidencia en la calidad de vida, vivienda, vestido y alimentación, que consideran más baja en comparación con personas con menores ingresos de otros sectores, además de presentarse altos niveles de endeudamiento, promovidos por el comercio.

Perciben que los trabajadores se sienten motivados por la remuneración y que en el caso específico de la finca donde trabajan, tienen muy buenos salarios. Aun así, los comentarios que recibían de las personas que se retiran de la empresa, es que prefieren tener ingresos un poco menores, pero trabajar en fincas más cercanas al pueblo para llegar más temprano a sus hogares.

Argumentaron que son una administración abierta y dispuesta a escuchar a los trabajadores, por tal motivo los tienen en cuenta para la planeación de las labores y la remuneración. Consideraban que los trabajadores se encuentran satisfechos y bien remunerados, aunque reciben comentarios en cuanto a las salidas tarde, lo cual genera desmotivación.

Por otro lado, a nivel gremial se evidenció una preocupación generalizada, a la cual se enfocan esfuerzos con la intención de enfrentar la situación, que significa un riesgo inminente para la industria.

En entrevista realizada al entrevistado 1, se presentaron como principales causas de la dificultad para el reclutamiento problemáticas socioeconómicas como:

- Narcotráfico y pandillismo que afectan la región.
- La migración del campo a las ciudades
- El alto nivel de exigencia física de las actividades bananeras.

Sin embargo, considera que el primer factor relacionado con actividades ilícitas es un flagelo que ha afectado inmensamente a la zona de manera histórica y aun en la

actualidad, afectando a nivel cultural la región. El dinero fácil como es conocido, y entre los jóvenes con el término *nini*, que hace referencia a “*ni trabajar, ni estudiar*”, se había convertido en uno de los mayores enemigos del sector, razón por la cual no logra atraer personal para trabajar en las fincas.

En este sentido, los empresarios coincidieron al identificar a su vez, que se presentaba un desenfoco de la educación de los jóvenes de la región, a campos de acción sin predominancia en la zona lo que influía en niveles de desempleo de personas con formación técnica. Consideraban que este factor, se veía afectado además por la poca motivación a los jóvenes a trabajar en el sector, tanto por parte de la industria, el gremio y la base educación, como de manera informal en el relacionamiento con familiares que laboraban en el sector y por medio del *voz a voz* afectan la imagen de este trabajo.

El entrevistado 1 afirmó que aun cuando la mano de obra bananera era la mejor remunerada en el sector agrícola colombiano y es un trabajo digno, que además cumple con toda la legislación nacional, es un trabajo formal, que a su vez permite la libertad de asociación, en donde alrededor del 95% de los trabajadores están sindicalizados y uno de ellos, es el sindicato más grande que tiene Colombia en Agroindustria como es Sintrainagro. Fueron estos los motivos que generaron preocupación cuando el 35% de la población de la zona es menor de 21 años, en condiciones óptimas para laborar y no se encuentra mano de obra para reemplazar en el sector bananero.

En lo referente a los causales de rotación, el entrevistado 1 consideró que la distancia a los centros urbanos, horario laboral, condiciones de infraestructura y condiciones higiénicas de salud y seguridad en el trabajo, son los principales puntos críticos. A diferencia de las dificultades en cuanto al reclutamiento, que son por factores externos, los motivos de la rotación son internos de las empresas bananeras. Y se evidencian diferencias entre los grandes grupos empresariales y

pequeños productores, que aún no aplican la normatividad pertinente que asegura buenas condiciones laborales y no tienen una infraestructura óptima para garantizar un buen sitio para trabajar.

Por su lado, los empresarios A y B que pertenecen a grupos empresariales, coincidieron al identificar como principal causal de rotación, la distancia de las fincas a los centros urbanos. Consideran que, a pesar de ser un factor inherente a la actividad, realizaban esfuerzos por mejorar los servicios de transporte, pero que se veían afectados por la infraestructura vial de la zona, que representaba un gran riesgo para la seguridad en el transporte y la agilidad de este. Adicionaron que la situación de orden público en el sentido de actividades ilícitas como narcotráfico y pandillismo, influyen en la rotación de los jóvenes que encuentran actividades con menor requerimiento de esfuerzo físico y tienen remuneraciones desproporcionadas, ignorando los riesgos y costos de dedicarse a actividades al margen de la ley.

Tanto el gremio como los empresarios consideraban que las condiciones salariales de la industria son óptimas, el horario y condiciones de higiene y seguridad adecuados, el transporte y las oportunidades de promoción medias y la capacitación baja, factor crítico para la satisfacción laboral y la productividad.

En cuanto a la promoción, el entrevistado 1 consideraba que en el sector ha sido comúnmente manejada por antigüedad y no por meritocracia, sumada a una capacitación insuficiente en términos administrativos y de manejo de personal, lo que no garantizaba la generación de valor para las compañías, que es una necesidad inminente para el sector que redundaría en la productividad.

Coincidieron los entrevistados en afirmar que el trabajador bananero tiene un nivel alto de satisfacción laboral. En cuanto a la participación activa de los empresarios para enfrentar esta problemática; el entrevistado 1 indicó que se encuentra un

compromiso mayor de los grupos empresariales que representan aproximadamente el 40%-45% del área cultivada. El programa de formación dual, un esfuerzo e iniciativa de AUGURA, el Sena y Neo, se cuenta hasta el momento sólo con un piloto, que a pesar de tener excelentes resultados todavía encuentra resistencia entre el empresariado.

El programa de formación dual, pretende capacitar jóvenes en las actividades bananeras, de acuerdo con las necesidades expuestas por las empresas ante el gremio. El fundamento del programa es la dualidad, que significa una parte en el aula del Sena y otra en la práctica en las fincas bananeras. Su finalidad es proveer jóvenes capacitados en labores específicas, con rendimientos iguales o superiores a los de trabajadores con más experiencia. Esta iniciativa busca además de capacitar jóvenes, reorientar los programas del Sena, que no estaban enfocados a la actividad económica de la región y representaban un alto costo para los empresarios por medio de las cuotas de aprendices que tenían un índice de permanencia inferior al 3% al finalizar sus prácticas, factor altamente costoso para los empresarios y para el país. En la actualidad se está convocando el segundo grupo de jóvenes para formación dual, con una demanda por parte de los empresarios de ciento cincuenta personas. En caso de no lograr convocar los jóvenes en la zona, estas entidades buscaran en otras regiones. Así pues, afirma que existe un compromiso de los empresarios, aun cuando existen reservas frente a los programas que se están llevando a cabo.

Uno de los compromisos de la asociación es la sensibilización, tanto del empresario como de los jóvenes. Y considera que deben concentrar esfuerzos en lo referente a la comunicación y difusión de las historias de los innumerables trabajadores bananeros, que, gracias a su trabajo en fincas, hoy cuentan con vivienda propia y educación para sus familias. Promover que estas historias lleguen a la población joven. También en lo referente al mito urbano de que el trabajador bananero no requiere educación de niveles técnicos o tecnológicos. Son pues las anteriores

estrategias que se consideran podrían atraer a los jóvenes, que vean que es un trabajo digno, con oportunidades de desarrollo personal y familiar.

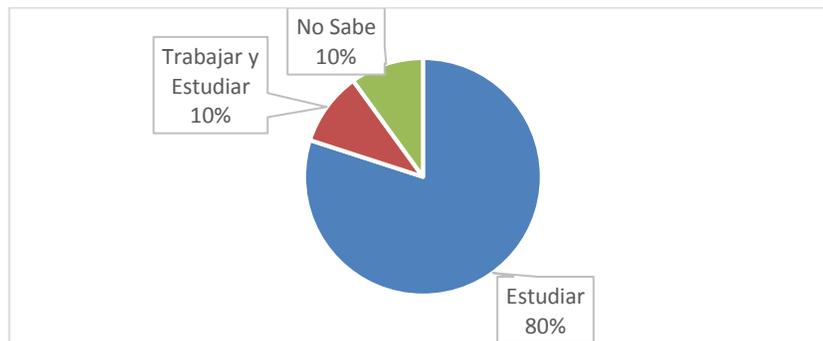
Los empresarios, reconocen que el aspecto de horario debe mejorarse, aun siguiendo los acuerdos de la convención colectiva de trabajo, por medio de la coordinación de labores para evitar tiempos muertos de algunos empleados, cuya labor depende de la cadena de abastecimiento de fruta. Identificaron como factor crítico la educación de los jóvenes. El empresario A, hace énfasis en que desde la formación técnica y en campo, hasta trabajar la parte ética y de planeación, por medio de la construcción de un proyecto de vida, con miras a incrementar la estabilidad y el sentido de pertenencia, impactando de esta manera los niveles de rotación y la motivación. Los empresarios B y C, manifiestan inquietud por el incremento de los subsidios ofrecidos por el gobierno, factor que consideran impacta fuertemente la estabilidad laboral, ya que afirmaron que esto contribuye al desempleo y dificulta a las empresas la atracción y retención del personal, afectando culturalmente la zona.

Es necesario entender el punto de vista de los jóvenes frente a esta situación. Para ello se realizaron entrevistas<sup>5</sup> a ocho jóvenes mayores de 15 años, residentes en barrios con alta densidad de población que labora en el sector bananero, que se encontraban cursando los últimos años del bachillerato; se evidenció una juventud que ha tenido condiciones de comodidades básicas y oportunidades de estudio y formación, estas gracias al trabajo de sus padres en fincas bananeras y el apoyo de estas a programas de vivienda, bienestar y educación, lo cual hace que valoren y reconozcan al sector.

---

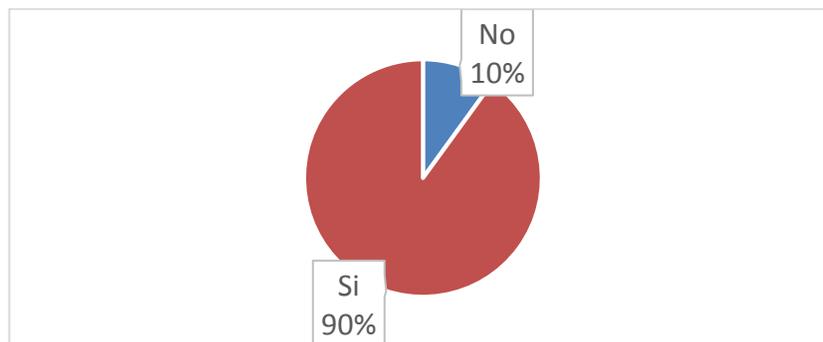
<sup>5</sup> Estas entrevistas fueron parte de un ejercicio etnográfico, realizado en la asignatura Antropología de la Organización, con el profesor Carlos Mario Henao en octubre de 2016, programa Maestría en Administración de negocios con énfasis en Gestión del desarrollo Humano de la Universidad Eafit, titulado “Análisis de la percepción de los jóvenes en Apartadó (Antioquia), sobre el trabajo en fincas productoras de banano”.

**Figura 7.** ¿Qué le gustaría hacer cuando se gradúe de bachiller?



**Fuente:** elaboración propia

**Figura 8.** ¿Sus familiares han trabajado en el sector bananero?



**Fuente:** elaboración propia

Estas encuestas, permiten evidenciar la inconformidad como hijos de trabajadores bananeros con los horarios y el grado de dificultad y exigencia física de esta labor. Son estos los motivos que repetidamente exponen los jóvenes, que los llevan a afirmar en una proporción del 70% que no les gustaría trabajar en fincas bananeras. Del 30% que respondieron afirmativamente, se enfocan en cargos administrativos. También manifiestan que sus padres les han recomendado estudiar para no tener que dedicarse a la actividad bananera y comentan que es muy duro su trabajo, creando una imagen desfavorable de su empleo.

Los empresarios no son ajenos a esta problemática y son conscientes que cada vez es más difícil encontrar personas jóvenes para trabajar en las fincas. El empresario B opinó que es evidente la necesidad de innovación y modernización de la actividad, para disminuir los requerimientos de mano de obra. Están de acuerdo con las problemáticas contextuales y ambientales que dificultan el reclutamiento como las problemáticas de narcotráfico y pandillismo, que representan ingresos altos y con un bajo nivel de esfuerzo. Consideran que es una burbuja que estallará en cualquier momento porque es insostenible para el país y anota el empresario C, que el relevo generacional también llegará a un punto en que será la única opción por ser la mayor oferta laboral de la región.

Los entrevistados ven con preocupación la migración del campo a las ciudades y centros urbanos, en conjunto con la pérdida del respeto y valoración hacia las labores del campo, uno de los sectores más representativos de la economía nacional. Esta es una preocupación generalizada del sector agrícola en el país que atraviesa por dificultades similares en lo referente a la mano de obra.

En cuanto a la rotación, los empresarios son conscientes del alto grado de dificultad y exigencia de las labores, de igual manera en lo referente a la distancia de las fincas y los horarios de trabajo, tema sobre el cual argumentan que se encuentra pactado por convención sindical y por esto se dificulta tomar medidas al respecto. A este tema también se encuentra ligado el tipo de remuneración del sector, de tipo variable de acuerdo con las tablas de rendimientos establecidas en los acuerdos convencionales.

Los empresarios consideran alta la satisfacción laboral de sus empleados y manifiestan realizar altas inversiones en el bienestar de sus empleados, además de apoyar programas que pretenden mejorar la calidad de vida y laboral de sus empleados. Aceptan que se deben realizar esfuerzos en cuanto a la capacitación y

buscar soluciones tecnológicas y logísticas que permitan aumentar la eficiencia y lograr mayor flexibilidad en cuanto a horario.

Los empresarios A y B han participado activamente en el programa de formación dual, por medio de la contratación de jóvenes participantes y resaltan el esfuerzo realizado por el gremio y el Sena, aunque en el mediano plazo el nivel de permanencia es bajo.

En cuanto a posibles soluciones, se enfocan en la educación como fundamento para obtener un impacto, no solo en los jóvenes sino a personas de la edad productiva, para el conocimiento de la actividad bananera y sus bondades como actividad lícita, digna y sostenible. Entre otras enfatiza el empresario B en la innovación tecnológica a lo largo del proceso productivo y el empresario A en la reestructuración de la logística de transporte del personal y procesos de cosecha.

El empresario A considera que para atraer personal joven es necesario garantizar ingresos adecuados durante el proceso de inducción y capacitación, ya que, con el modelo convencional variable, se ven afectados por su inexperiencia. Este factor influye directamente en la motivación, que para el entrevistado es uno de los puntos críticos de la rotación de mano de obra joven. Una de las propuestas para retener este personal es trabajar fuerte en el plan de formación personal y profesional, promoviendo el desarrollo de un plan de vida y por medio del ejemplo con compañeros de mayor antigüedad que se han visto beneficiados por su desempeño, edificando su proyecto de vida de mano de la empresa.

A lo largo de este trabajo de investigación se encontró que los factores de esfuerzo físico requerido en las actividades bananeras y los horarios laborales, son los factores determinantes, tanto de la rotación en lo referente a las personas que se desempeñan en esta actividad, como en lo referente al reclutamiento de jóvenes, que, por sus experiencias familiares, evitan este sector.

Este análisis nos lleva a la formulación de posibles soluciones que consideramos se deben fundamentar en un trabajo de transformación cultural, en el cual se promueva la actividad bananera como un empleo digno, lleno de oportunidades para los jóvenes que comienzan a construir su futuro.

La dignificación de la labor comienza dentro de casa, se debe trabajar desde el interior de las empresas, alimentando la autoestima del trabajador bananero y enseñándolo a valorar su labor y a difundir este mensaje en la comunidad. Esta actividad era realizada en forma continua por los ingenieros de la *Escuela de Minas*, como relata Mayor M. A. (2000, p. 537), al iniciar el proceso de formación de los obreros. A su vez el gobierno nacional, departamental y municipal, debe promover el trabajo en el campo como una actividad digna y con gran futuro, gran determinante de la economía nacional y la seguridad alimentaria.

Para el sector, elevar el nivel educativo del personal operativo es una gran ventaja, desde el punto de vista potencial de tecnificación y contribución al mejoramiento continuo. Existe el mito entre los operarios que se debe estudiar para no tener que desempeñarse en este oficio, al contrario, lo que debe promoverse en las empresas es la formación técnica y profesional es que mejore los niveles educativos del personal en las compañías y contribuya a la transformación de la industria por sus aportes.

## 6. CONCLUSIONES

La situación de escasez de mano de obra es una realidad que no solo enfrenta el sector bananero, otros sectores agropecuarios en Colombia manifiestan también su preocupación por la dificultad para reclutar mano de obra y los altos niveles de rotación que se presentan en la actualidad. Incluso se ha evidenciado esta problemática en otros sectores industriales a nivel nacional, y es posible encontrar bibliografía a nivel internacional, exponiendo la preocupación por esta situación y los esfuerzos que realizan las empresas y gobiernos para enfrentar esta circunstancia.

Numerosos estudios han demostrado que la satisfacción laboral influye directamente en aspectos como la motivación y la retención del personal. El trabajo de campo realizado en este estudio concluye que los trabajadores bananeros se encuentran altamente satisfechos con su trabajo, por lo cual se deduce que, en este caso particular, la rotación no se debe a bajos niveles de satisfacción.

Teniendo en cuenta los resultados positivos del estudio en el que los trabajadores reconocen los esfuerzos realizados por las empresas para promover el desarrollo social de la región, se recomienda fortalecer desde el área de gestión humana, programas enfocados a aumentar los niveles de satisfacción y calidad de vida laboral, toda vez que estos factores influyen directamente sobre la estabilidad laboral. Se han encontrado aspectos contextuales y de contenido laboral que impactan directamente la actitud y comportamiento, incidiendo en la motivación, factor crítico para la retención y atracción de personal, que impacta la productividad. La caracterización del perfil del trabajador bananero evidenció que en su mayoría es del sexo masculino, se encuentra en un rango de edad predominante de 30 a 40

años, y el nivel educativo es bachiller en su mayoría, seguido de la básica primaria. El nivel de antigüedad en la actividad bananera es mayor a los diez años y en general no cuentan con experiencia en otros sectores. A nivel personal y familiar, se encontró que representan el único ingreso en sus hogares y en promedio tienen más de tres personas dependientes de sus ingresos, se ven motivados por la posibilidad de tener un sustento por medio de trabajo digno, con empresas que cumplen la legislación laboral y recibir apoyo de las empresas por medio de fundaciones sociales y fondos de empleado, enfocados a construir un proyecto de vida digno

Con el propósito de identificar las variables sociales, ambientales y laborales más representativas, generadoras de la problemática actual, se llegó a las siguientes conclusiones.

El trabajador bananero manifestó altos niveles de satisfacción y compromiso con la empresa, pero expuso que los aspectos que originan la problemática que vive la industria, se fundamentan en la exigencia física de las labores y el horario, que se ve afectado por el transporte a las fincas y la distancia de estas a los centros urbanos.

La actividad bananera, como otras de la agroindustria, tiene altos niveles de requerimientos de mano de obra por ser un proceso manual, además de altos requerimientos de esfuerzo físico. La formación es un aspecto crítico de esta problemática. En Colombia, tal como lo afirma José Manuel Restrepo, rector de la Universidad del Rosario (Sierra, J.F. 2015), la educación requiere una reestructuración profunda, ya que esta no se encuentra ajustada al entorno y por tanto no satisface las necesidades productivas de la industria. La educación

terciaria, técnica y tecnológica debe profundizarse, fortalecerse y direccionarse de manera pertinente, manteniendo la calidad y teniendo en cuenta el contexto actual.

Es también la preocupación de Juan David Pérez, gerente de la Andi en Antioquia, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, quien manifiesta que hay sobreoferta en el mercado laboral de personas con perfil administrativo y pocos operativos, que son los mayores requerimientos de las empresas, que se encuentran enfocadas en productividad, innovación y competitividad (Sierra, J.F. 2015).

Es altamente impactante la oferta educativa en la región y su enfoque. La industria bananera y el gremio, trabajan en la actualidad de la mano de entidades educativas públicas y privadas para reorientar la oferta de formación, buscando disminuir la problemática aquí tratada y el desempleo de jóvenes que salen a un mercado laboral saturado en sus áreas de formación. Además, es importante fortalecer la formación personal en los procesos educativos, incentivando la apropiación de valores como la pertenencia y fomentando la construcción de proyecto de vida. La formación es uno de los aspectos que más impacta la estabilidad laboral, adicionalmente es un beneficio de doble vía, favoreciendo el crecimiento personal y profesional del trabajador, al tiempo que maximiza los resultados para la organización.

Las condiciones situacionales, culturales y de interacción impactan directamente las empresas, las cuales deben atenderse de la mano de sus trabajadores para que, la organización no se vea afectada por situaciones externas que afecten la productividad. Es necesario fortalecer las áreas de gestión humana en las empresas bananeras, revisar el aspecto motivacional de la recompensa, por medio de

incentivos no solo económicos sino de reconocimiento. Así pues, la gerencia debe reconocer la gestión humana como área estratégica, que trabaja por garantizar una calidad de vida laboral óptima, enfocada a generar un clima de confianza, compromiso y respeto, que evite comportamientos contraproducentes como la rotación y favorezca la productividad.

La retención del personal se fundamenta desde la estrategia directiva, la cual, desde la estructura organizacional, al proveer un ambiente físico, psicológico y social adecuado y seguro, influye en variables como la satisfacción y clima laboral, nivel de compromiso y grado de permanencia, que impactan la motivación y determinan el logro de los objetivos organizacionales.

## **7. RECOMENDACIONES**

Una de las recomendaciones que se plantea desde la gestión se hace a las áreas de talento humano, es comenzar a implementar la entrevista de separación, herramienta que recopila información importante sobre los causales de retiro, permitiendo enfocar los esfuerzos de la compañía en disminuir los niveles de rotación. Esta entrevista debe determinar si las variables que indujeron el retiro son externas, del mercado laboral o internas, de estructura y cultura organizacional, por factores como la política salarial y de prestaciones, el estilo administrativo, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo, entre otras. Esta es una herramienta estratégica para la detección de problemas potenciales relacionados con la retención, que debe sumarse a otras prácticas en las que se atiendan las inquietudes y solicitudes de los trabajadores, por medio de una estrecha relación y comunicación que oriente los esfuerzos de la organización.

En cuanto a las causas identificadas como origen de la situación actual, sobre las inherentes a la empresa, se encuentran el nivel de esfuerzo físico requerido y el horario laboral. La industria bananera evidencia un atraso en avances tecnológicos, originado en ocasiones por la influencia sindical que los consideraba una amenaza, por disminuir los requerimientos de mano de obra. La situación actual, hace evidente la necesidad de transformar los procesos productivos e innovar, buscando disminuir las labores altamente exigentes y repetitivas. Es una invitación a la industria y al gremio para enfocarse en la investigación y desarrollo de mejoras tecnológicas que optimicen sus procesos productivos para minimizar el nivel de esfuerzo demandado y las actividades repetitivas, factores que impactan la motivación.

Sobre los horarios, se recomienda evaluar la posibilidad de disponer turnos de trabajo, de acuerdo con la actividad que desempeña la persona, que se ajusten a los horarios diferentes para las labores de campo y empacadora, que permitan evitar tiempos ociosos y disminuir el tiempo que las personas pasan diariamente fuera de sus hogares en actividades laborales y relacionadas como el transporte. Es pues un esfuerzo logístico, que requiere en determinados casos la colaboración entre

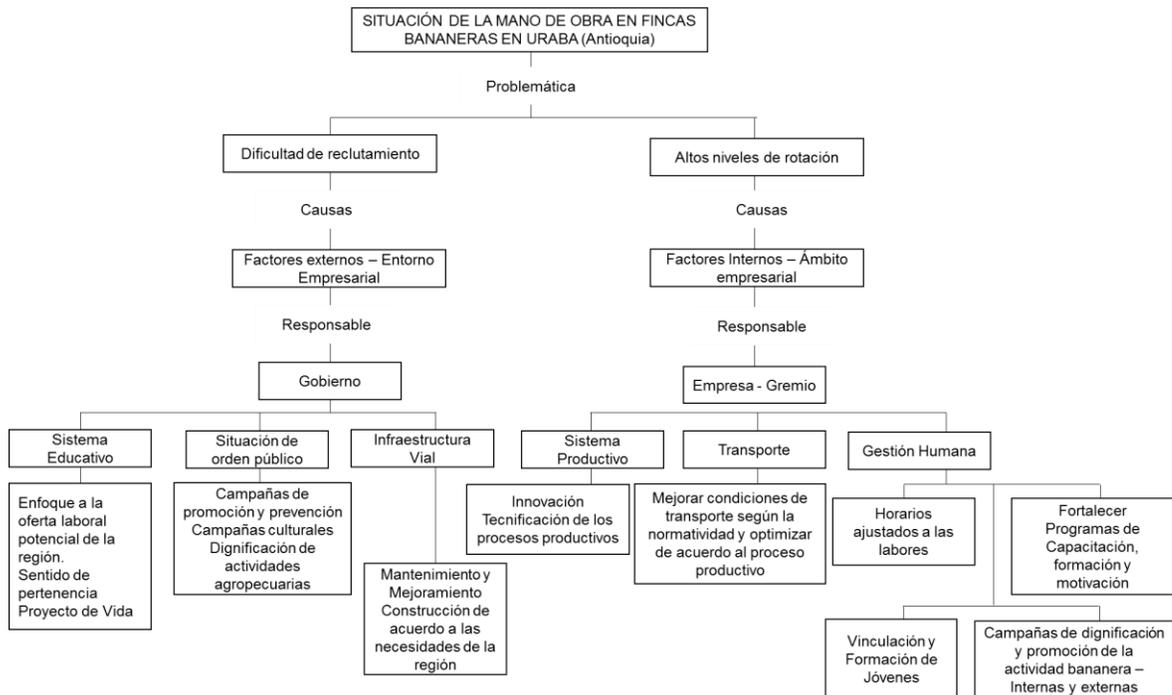
colegas y vecinos, que impactaría profundamente este factor manifestado por los trabajadores, empleados y sus familiares, siendo a su vez conscientes los empresarios del desgaste que genera una jornada laboral de diez horas (por acuerdo convencional) sumada a las distancias de transporte, que se ven afectadas por condiciones adversas de las vías. También es importante aclarar que esta condición es inherente a la actividad y solo es posible impactarla mediante mejoramientos logísticos y de las condiciones de transporte, ya que la limitación en distancia a centros urbanos de los sitios de producción no puede modificarse. Además, se requiere apoyar el desarrollo de comunidades aledañas a las plantaciones y estimular la contratación de personal que viva en estas, factor que disminuye los costos de transporte y el tiempo de desplazamiento requerido de los trabajadores, impactando directamente la calidad de vida. Otra alternativa enfocada a mejorar el horario, es cambiar el modelo de transporte que en la actualidad es independiente por finca. Un sistema de transporte integrado, con horarios continuos establecidos y rutas que hagan recorridos que abarquen las zonas donde se encuentran las fincas, en conjunto, liderado por el gremio y soportado por los productores, bajo un modelo económico de acuerdo con la ubicación y distancia de las fincas, permitiría una mayor flexibilidad para los trabajadores, toda vez que pueden manejar su horario de acuerdo con su labor y evitar tiempos perdidos por la cadena de abastecimiento de la producción, para en consecuencia tener más tiempo para actividades extra laborales, influyendo así positivamente en la calidad de vida familiar al incrementar la disponibilidad de tiempo. Por tanto, esta es una alternativa, que permite disminuir el conflicto en la relación trabajo-familia debido a jornadas laborales extensas, incluyendo el desplazamiento, que limitan el tiempo destinado a la familia. Los esfuerzos de los empresarios sobre el transporte, requieren del compromiso y acción del estado en lo referente a la infraestructura vial, ya que en la actualidad se presentan grandes deficiencias en las condiciones, que representan un riesgo para la seguridad vial, y de capacidad por el gran crecimiento poblacional y desarrollo económico de la región.

Al respecto de los factores que afectan el reclutamiento, se encontró que son en parte externos a la empresa. Aspectos determinados por la situación de orden público de la región y la migración del campo a las ciudades, a su vez consecuencia del primero, se salen de las manos de los empresarios y del gremio, que silenciosa y activamente trabajan por cambiar la región por medio de la oferta laboral legal y digna, transformando desde lo social. Es evidente, la necesidad de apoyo e intervención del gobierno nacional y local, que reconoce la problemática que afecta nuestro país y retrasa el desarrollo y crecimiento social, cultural y empresarial. Aun así, el empresariado continúa trabajando en la educación y cultura por medio de fundaciones y el apoyo de las cajas de compensación, y desde el interior de las empresas generando una cultura organizacional responsable con sus trabajadores. La transformación cultural requiere el esfuerzo y participación de todos los actores y es un proceso de largo plazo. Por otro lado, se encontró que una de las causas de rotación, principalmente en jóvenes con poca experiencia, es que el sistema de remuneración a destajo los afecta por los niveles de destreza exigidos para realizar las labores, por lo cual los salarios presentan grandes diferencias de acuerdo con la experiencia y capacidad física. En este sentido, una de las acciones recomendadas, además de la participación en el programa de formación dual, es que la empresa debe realizar esfuerzos enfocados al apoyo en esta etapa de formación y adquisición de capacidades, garantizando un salario justo que permita la continuidad de los jóvenes y motive su permanencia.

Al interior de las empresas, se debe trabajar en la cultura de dignificación del empleo bananero. Es en los trabajadores que se originan comentarios que sesgan a las futuras generaciones, esto sumado a los horarios y el poco tiempo para disfrutar en familia, que impacta la visión de la actividad en los jóvenes. Campañas internas y gremiales son requeridas para valorar la actividad, el esfuerzo y la recompensa. Transformar esa auto percepción, es la mejor campaña publicitaria para atraer personal, un trabajador que hable bien de las oportunidades que ha tenido y lo que ha construido gracias a su trabajo, la buena remuneración que recibe y los otros beneficios inherentes a su labor, como la formación y desarrollo personal, son la

mejor herramienta para atraer personal, jóvenes que comienzan sus vidas profesionales y la construcción de un proyecto de vida que pueden desarrollar gracias a esta actividad y con el apoyo de las empresas bananeras.

**Figura 9.** Síntesis de la situación actual de la mano de obra en fincas bananeras



**Fuente:** elaboración propia

En definitiva, esta es una problemática que afecta diversos sectores económicos, tanto a nivel nacional como internacional. Para este caso específico, se encontraron variables externas que impactan la situación, que deben ser enfrentadas en conjunto por entes gubernamentales, con el apoyo de asociaciones gremiales y el empresariado, para lograr una transformación cultural de una región afectada durante décadas por la violencia. Se encontraron también causales internas que debe enfrentar la empresa, desde su estrategia directiva por medio de la gestión humana, como lo son el nivel de exigencia física y el horario laboral. Esta situación demanda grandes esfuerzos e inversiones para mejorar las condiciones de trabajo y transporte, inversiones que impactaran positivamente el reclutamiento y

estabilidad laboral. Es evidente el compromiso del empresariado y el gremio con la situación, factor determinante en la ejecución y toma de medidas para impactar y transformar esta problemática.

En síntesis, este trabajo permitió precisar las causas internas determinantes de la problemática que se planteó. Desde su origen, los trabajadores, se encontraron los causales de la rotación, que a su vez impactan el reclutamiento por la imagen que estos dan de su trabajo a las nuevas generaciones. Las causas determinadas, que se encuentran dentro del marco de acción de la organización, se pueden impactar potencialmente desde la estrategia y de gestión humana. Son decisivos los mecanismos de gestión de las condiciones de trabajo, innovación en los procesos productivos y sistemas de transporte de personal.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alifa, D. (2011). Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, Abril 2011, pp 80-81.
- AUGURA (2015). Acuerdos generales 2015 – 2017.
- AUGURA (s.f). Guía Ambiental para el Subsector Bananero.
- Carballé Piñón, R. Á. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Infociencia*, 19(4), 1-12.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Coscione, M. (2013). Comercio justo y relevo generacional: La experiencia Colombiana de la asociación de jóvenes agricultores del Valle. *El Ágora USB*, Vol 13 (2), 487-504.
- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Díaz, M. (2004). La gestión del potencial humano en las organizaciones, una propuesta metodológica desde la psicología. Tesis en opción de grado, Universidad de la Habana.
- Domínguez, J. (2016). El agro se está quedando sin gente que trabaje en la finca. Portafolio consultado el 16 de diciembre de 2016 de <http://www.portafolio.co/economia/el-agro-se-esta-quedando-sin-gente-que-trabaje-en-la-finca-499439> Escobar, J. y Bonilla, F. I. (s.f). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, Vol. 9 No. 1, p: 51-67
- Falta de mano de obra y bajos precios preocupan a cafeteros de Colombia (2015). *El Espectador*. Consultado el 20 de diciembre de 2016 de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/falta-de-mano-de-obra-y-bajos-precios-preocupan-cafeter-articulo-603550>
- Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Tesis en opción de grado. Universidad Rafael Landívar.
- González, A., Subercaseaux, J. y Jequier J. (2013). Estudio de productividad de la mano de obra. En Boletín INIA N° 277 ARÁNDANOS: Optimización de la productividad de la mano de obra y tecnologías para el incremento de calidad y condición en el sur de Chile (pp. 143-181). Vilcún: Imprenta América.
- Hernández Trujillo, J. M. (2014). Condiciones de trabajo e ingreso en la agricultura intensiva mexicana. *Análisis Económico*, 29(71), 137-160.
- Ivancevich J.M. (1995). *Human Resource Management*. Chicago: Irwin.
- Izcara-Palacios, S. (2014). La demanda de trabajadores huéspedes en la agricultura estadounidense. *Cuadernos De Desarrollo Rural*, 11(73), 149-169.
- Jimenez A. y Moyano E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Revista UNIVERSUM*, Volumen 1 (N. 23), p. 116 – 133.

- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Del IMSS*, 50(3), 307-314.
- Mayor M. A. (2000). *Ética trabajo y productividad en Antioquia*. Tercer Mundo Editores. Santa Fe de Bogotá.
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad-Minister*, (26), 5-15.
- Moreno, J.M. (2008). Estudio de caso proyecto demostrativo en banano y plátano en Colombia. AUGURA.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico – descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta digital, revista de ciencias sociales*, número 56.
- ¿Por qué hay escasez de mano de obra en el sector floricultor? (2016) CONtextoganadero. Consultado el 10 de enero de 2017 de: <http://contextoganadero.com/agricultura/por-que-hay-escasez-de-mano-de-obra-en-el-sector-floricultor>
- Prieto, P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Trabajo de grado especialización en Gestión del talento humano. Universidad de Medellín.
- Robbins S.P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robinson, P.K. (2011). International Framework Agreements: Do Workers Benefit in a Global Banana Supply Chain. En K. Papadakis (Ed.), *Shaping Global Industrial Relations* (pp. 164-178). UK: Palgrave Macmillan.
- Royer Ghiglione, C.A. (2011). El mejoramiento de la calidad de vida laboral como estrategia para vigorizar la capacidad de gestión municipal. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 11(16), 157-162.
- Ruiz, N., Márquez, G. J., Torres, C. A. y Suaza, S. A. (2006). El Urabá Antioqueño: un mar de oportunidades y potencialidades, perfil subregional. Consultado el 12 de agosto de 2015. [http://antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil\\_Subregional\\_Uraba.pdf](http://antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil_Subregional_Uraba.pdf)
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Saldarriaga, J.G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, Vol. 24 nº 107, p. 137-159.
- Sánchez-Sánchez, N., & Puente, A. F. (2014). Desajuste educacional y de competencias: efectos diferenciales sobre la satisfacción laboral. Un estudio aplicado al mercado de trabajo español. *Estudios De Economía*, 41(2), 261-281.
- Sánchez- Sello, M. C., Sánchez- Sello, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sello, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE: Revista De Administração De Empresas*, 54(5), 537-547.

- Sierra, J.F. (2015) Escasez de mano de obra calificada golpea la industria. El Colombiano. Consultado el 15 de diciembre de 2016, de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/industriales-de-colombia-evidencian-preocupacion-con-escasez-de-mano-de-obra-calificada-EF2351600>
- Schermerhorn J.R., Hunt Jr.J.G & Osborn R.N. (2002) Organizational Behavior. United States of America: Copyright
- Toro, I. y Parra I. (2006). Método y conocimiento Metodología de la investigación. Medellín: Fondo editorial universidad EAFIT
- Un millón de jóvenes neo un millón de oportunidades. (1 de diciembre de 2016). Obtenido de <http://www.jovenesneo.org/colombia.aspx>
- Valarino, E., Yaber, G. y Cemborain, M. (2010). Metodología de la investigación, paso a paso. México: Trillas.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (2013). Human Resource Management. Londres: SAGE Publications.

## 8. ANEXOS

### 8.1 CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

**Tabla 1.** Cuestionario de Satisfacción laboral

INFORMACIÓN GENERAL							
1	Edad	_____					
2	Género	F	M				
3	Cuál es el máximo Nivel educativo alcanzado por usted	Ninguno	Primaria	Bachillerato	Técnico	Tecnólogo	Universitario
4	Cuántos años ha trabajado en la industria bananera	_____					
5	¿Tiene experiencia laboral en otros sectores?	Si	No	Cual:			
6	¿Cuál es su ocupación (Labor en que se desempeña)?	_____					
7	¿Pertenece a un sindicato o asociación?	Si	No	Cual:			
8	Cuántas horas trabaja en el día	1 a 3	3 a 6	6 a 9	Más de 10		
9	Cuántos días trabaja en la semana	_____					
10	¿Cuánto tiempo pasa usted en el transporte a su lugar de trabajo?	_____					
SATISFACCIÓN							
<b>Califique el nivel de satisfacción con los siguientes Factores:</b> seleccione uno de los siguientes niveles de satisfacción		Muy Insatisfecho	Levemente Insatisfecho	Neutro	Algo Satisfecho	Muy satisfecho	
11	Está satisfecho con:						
	a. Su empleo actual?						

	b. Su salario?										
	c. Su horario laboral?										
	d. Con sus compañeros de trabajo?										
	d. Su equipo de trabajo?										
	e. Con el ambiente laboral en su lugar de trabajo?										
12	¿Cómo considera la relación con su jefe?										
13	¿Considera usted que se le da un trato justo?										
14	¿Se siente satisfecho con la labor que usted realiza?										
15	¿Cómo considera el nivel de variedad de las actividades?										
16	¿Obtiene oportunidades de hacer lo que le gusta?										
17	¿La empresa provee los medios y recursos necesarios para realizar las tareas?										
18	¿Se realiza retroalimentación de la tarea?										
19	¿Cómo considera el ritmo de trabajo?										
20	¿Cómo considera el medio de transporte para ir a laborar a las fincas?										
21	¿La empresa brinda oportunidades de formación?										
22	¿Es efectiva la capacitación que recibe?										
23	¿La empresa brinda oportunidades de ascenso?										
24	¿Considera usted que sus ideas son escuchadas?										
25	¿Qué cosas mejoraría de la empresa?										
26	¿Qué cosas mejoraría de su sitio de trabajo?										
27	¿Cómo califica la importancia de la actividad que realiza en el proceso productivo?	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Poco importante</th> <th style="width: 33%;">Importante</th> <th style="width: 33%;">Muy importante</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td style="height: 30px;"></td> <td style="height: 30px;"></td> </tr> </tbody> </table>				Poco importante	Importante	Muy importante			
Poco importante	Importante	Muy importante									

	Baja autonomía	Mediana Autonomía	Alta Autonomía
¿Tiene usted autonomía sobre la actividad que realiza? <b>28</b> (Forma, tiempo, frecuencia)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PERSONAL					
¿Número de personas que dependen económicamente de usted? <b>29</b>	<input type="text"/>				
¿Existen otras personas con ingresos en su hogar? <b>30</b>	<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Si	No	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Si	No				
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
¿Tiene usted otros ingresos? <b>31</b>	<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Si	No	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Si	No				
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
¿Recibe apoyo para resolver problemas personales o familiares? <b>32</b>	<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Si	No	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Si	No				
<input type="text"/>	<input type="text"/>				
¿Se considera usted comprometido con la organización? <b>33</b>	<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Si	No	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Si	No				
<input type="text"/>	<input type="text"/>				

HIJOS																															
¿Número de hijos? <b>34</b>	<input type="text"/>																														
¿Cuál es el nivel de educación de sus hijos? <b>35</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Edad</th> <th>Preescolar</th> <th>Primaria</th> <th>Bachiller</th> <th>Técnico</th> <th>Universitario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Edad	Preescolar	Primaria	Bachiller	Técnico	Universitario	<input type="text"/>																							
Edad	Preescolar	Primaria	Bachiller	Técnico	Universitario																										
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																										
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																										
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																										
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																										
¿Le gustaría que sus hijos trabajaran en fincas bananeras? <b>36</b>	<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Si	No	<input type="text"/>	<input type="text"/>																										
Si	No																														
<input type="text"/>	<input type="text"/>																														

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
¿Recibe usted la capacitación para realizar su labor de manera adecuada? <b>37</b>	<table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Si	No	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Si	No				
<input type="text"/>	<input type="text"/>				

38	¿Sus solicitudes, recomendaciones y quejas son atendidas?		
39	¿Existen condiciones adecuadas de limpieza, higiene y salubridad en el trabajo?		
		Óptimo	Aceptable
40	¿Cómo considera las condiciones de iluminación?		
41	¿Cómo considera las condiciones de ventilación?		
42	¿Cómo considera las instalaciones de su lugar de trabajo?		

## 8.2 GRUPOS FOCALES

### 8.2.1 Objetivo

Indagar sobre las causas que motivan a que los trabajadores bananeros no quieran que sus hijos trabajen en esta actividad, por medio de la recolección de información, que direcciona la búsqueda de nuevas hipótesis que permitan avanzar en la investigación, es ocasiones donde algunos temas complejos requieren nuevos métodos y datos para lograr validez, buscando además enfocar la investigación en las variables más pertinentes (Escobar, J. y Bonilla, F. I. s.f.). Para este caso con la intención de aclarar resultados ambiguos de niveles de satisfacción altos, pero una negativa frente a las expectativas futuras para los jóvenes frente al trabajo bananero.

### 8.2.2 Diseño

Dos grupos focales de cinco personas, un grupo de trabajadores y un grupo del personal administrativo.

- Sexo: indiferente.
- Edad: 35 a 45 años.

- Condiciones socioeconómicas: trabajador bananero con más de diez años de experiencia en la actividad, con hijos mayores de 16 años, aptos para la realización de labores en fincas bananeras.
- Nivel educativo: indiferente.
- Actitudes: trabajadores reconocidos por la administración como personas estables y responsables, comprometidos con la organización.

### **8.2.3 Preguntas estímulo**

#### **8.2.3.1 Tema introductorio: satisfacción**

¿Se siente usted satisfecho con su trabajo?

¿Cuáles son los factores que hacen que se sienta más satisfecho?

- Empresa
- Jefes
- Compañeros
- Salario
- Horario
- Actividades
- Oportunidades
- Condiciones higiénicas y de seguridad en el trabajo

¿Si usted se siente satisfecho en el trabajo que desempeña, por qué no quiere que sus hijos se desempeñen en este?

#### **8.2.3.2 Tema objetivo: aspiraciones para sus hijos**

¿Cuáles son las razones por las cuales no les gustaría que sus hijos trabajaran en fincas bananeras?

¿Qué otras razones crees que han impulsado a tus compañeros a responder esto en la encuesta?

#### *Aspectos laborales*

- ¿Creen que el esfuerzo físico sea una de ellas?
- ¿El horario laboral y el tiempo de desplazamiento? y el impacto de esto en la vida familiar. ¿A qué horas sales y llegas a tu casa?
- ¿Qué ventajas tiene trabajar en una finca bananera?
- ¿Qué desventajas tiene trabajar en una finca bananera?

#### *Aspectos Sociales y Culturales*

- ¿Cómo ven tu trabajo las personas que laboran en otros sectores o actividades en la región?
- ¿Existen otras opciones laborales en la zona en las cuales preferirías que tus hijos se desempeñaran? ¿Cuáles?
- Si pudiéramos devolvemos en el tiempo, ¿en qué te gustaría desempeñarte? ¿Cuál fue o ha sido tu sueño?
- ¿Tienes aspiraciones diferentes para tus hijos?
- ¿Alguna vez le has dicho a tus hijos que no quieres que trabajen en fincas bananeras?

Para el grupo administrativo, indagar sobre su percepción personal y desde los trabajadores.

#### **8.2.4 Análisis de la información**

Resumen de la discusión y análisis de los resultados, para la posterior redacción del informe.

### 8.3 FORMATO ENTREVISTA A LÍDER GREMIAL

1. ¿Cuáles considera usted que son las dos principales causas de la dificultad para reclutar mano de obra para las fincas bananeras de Urabá en la actualidad?

Remuneración inferior a las expectativas	
Alto nivel de exigencia física de las actividades en fincas bananeras	
Distancia de las fincas a los centros urbanos	
Enfoque de la educación de los jóvenes a otros sectores	
Migración del campo a las ciudades	
Diversificación de la oferta de empleo en la región	
Influencia de problemáticas socioeconómicas como narcotráfico y pandillas	
Horario laboral	

2. ¿Cuáles considera usted que son las dos principales causas de la alta rotación de la mano de obra en las fincas bananeras de Urabá en la actualidad?

Remuneración inferior a las expectativas	
Alto nivel de exigencia física de las actividades en fincas bananeras	
Distancia de las fincas a los centros urbanos	
Enfoque de la educación de los jóvenes a otros sectores	
Migración del campo a las ciudades	
Diversificación de la oferta de empleo en la región	
Influencia de problemáticas socioeconómicas como narcotráfico y pandillas	
Horario laboral	
Ausencia de oportunidades de ascenso	
Condiciones de infraestructura de las fincas	
Condiciones de Higiene y Seguridad ofrecidas por la empresa	

3. ¿Cómo calificaría usted la calidad de los siguientes factores ofrecidos por los empresarios a los trabajadores bananeros?

	Deficiente	Baja	Media	Adecuada	Óptima
Salario					
Horario					
Transporte					
Condiciones de Higiene y seguridad					
Capacitación					
Oportunidades de promoción					

4. ¿Cómo cree que es el nivel de satisfacción laboral del trabajador bananero?

Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta

5. ¿Considera usted que los empresarios están comprometidos de manera activa para enfrentar esta problemática?
6. ¿Qué esfuerzos o prácticas ha realizado la asociación para mejorar estos indicadores?
7. ¿Mencione dos ideas que considere como posible solución a esta problemática?
8. ¿Cómo cree usted que se puede atraer personal joven para trabajar en fincas bananeras?

#### 8.4 FORMATO ENTREVISTA A EMPRESARIOS

1. ¿Cuáles considera usted que son las dos principales causas de la dificultad para reclutar mano de obra para las fincas bananeras de Urabá en la actualidad?

Remuneración inferior a las expectativas	
Alto nivel de exigencia física de las actividades en fincas bananeras	
Distancia de las fincas a los centros urbanos	
Enfoque de la educación de los jóvenes a otros sectores	
Migración del campo a las ciudades	
Diversificación de la oferta de empleo en la región	
Influencia de problemáticas socioeconómicas como narcotráfico y pandillas	
Horario laboral	

2. ¿Cuáles considera usted que son las dos principales causas de la alta rotación de la mano de obra en las fincas bananeras de Urabá en la actualidad?

Remuneración inferior a las expectativas	
Alto nivel de exigencia física de las actividades en fincas bananeras	
Distancia de las fincas a los centros urbanos	
Enfoque de la educación de los jóvenes a otros sectores	
Migración del campo a las ciudades	
Diversificación de la oferta de empleo en la región	
Influencia de problemáticas socioeconómicas como narcotráfico y pandillas	
Horario laboral	
Ausencia de oportunidades de ascenso	
Condiciones de infraestructura de las fincas	
Condiciones de Higiene y Seguridad ofrecidas por la empresa	

3. ¿Cómo calificaría usted la calidad de los siguientes factores ofrecidos por los empresarios a los trabajadores bananeros?

	Deficiente	Baja	Media	Adecuada	Óptima
Salario					
Horario					
Transporte					
Condiciones de Higiene y seguridad					
Capacitación					
Oportunidades de promoción					

4. ¿Cómo cree que es el nivel de satisfacción laboral del trabajador bananero?

Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta

5. ¿Conoce alguna experiencia que se haya enfocado en mejorar los indicadores de rotación y dificultad para el reclutamiento?
6. ¿Mencione dos ideas que considere como posible solución a esta problemática?
7. ¿Cómo cree usted que se puede atraer personal joven para trabajar en fincas bananeras?

## 8.5 FORMATO ENTREVISTAS A JÓVENES

**Tabla 2.** Cuestionario percepción de los jóvenes sobre la actividad bananera

PREGUNTA	
1	Edad _____
2	Sexo _____
3	Grado _____
	Estudiar    Trabajar    Descansar    No sabe
4	¿Qué te gustaría hacer cuando te gradúes del colegio?
	Técnico    Tecnología    Universitario
5	Si respondiste estudiar, ¿qué tipo de estudio planeas realizar?
6	¿Qué te gustaría estudiar? _____

7 ¿Alguno de tus padres ha trabajado en fincas bananeras?	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="862 268 922 294">Si</td> <td data-bbox="980 268 1040 294">No</td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 294 927 357"></td> <td data-bbox="927 294 1065 357"></td> </tr> </table>	Si	No			
Si	No					
8 ¿Otros familiares han trabajado en fincas bananeras?	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="862 394 922 420">Si</td> <td data-bbox="980 394 1040 420">No</td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 420 927 483"></td> <td data-bbox="927 420 1065 483"></td> </tr> </table>	Si	No			¿Quién? _____
Si	No					
9 ¿Te gustaría trabajar en fincas bananeras?	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="862 520 922 546">Si</td> <td data-bbox="980 520 1040 546">No</td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 546 927 609"></td> <td data-bbox="927 546 1065 609"></td> </tr> </table>	Si	No			
Si	No					
10 ¿Por qué?	_____					
11 Si respondiste SI en la pregunta 8, ¿en qué te gustaría trabajar dentro de una finca bananera?	_____					
12 ¿Cuál es tu percepción del trabajo en una finca bananera?	_____					