



Vigilada Mineducación

FACTORES CULTURALES LOCALES QUE INFLUYEN SOBRE LAS
PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR BANANERO DEL URABÁ
ANTIOQUEÑO

Local cultural factors that influence human management practices in the
banana sector of Urabá Antioqueño

VIVIANA PATRICIA AGUDELO GÓMEZ
MERY YAMILE JOJOA CASTRO

Asesor

Maria Isabel Macia Serna

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2022

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	8
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
3.	JUSTIFICACIÓN	13
4.	OBJETIVOS	15
4.1.	GENERAL.....	15
4.2.	ESPECÍFICOS.....	15
5.	MARCO TEÓRICO	16
5.1.	CULTURA.....	16
5.2.	CULTURA LOCAL	19
5.3.	COSTUMBRES.....	19
5.4.	RITUALES	20
5.5.	HISTORIAS.....	21
5.6.	VALORES.....	21
5.7.	ESTRATEGIA	23
5.8.	GESTION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS	25
5.9.	PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA	26
5.10.	ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS.....	28

5.11.	RECLUTAMIENTO	29
5.12.	SELECCIÓN	30
5.13.	COMPENSACIÓN.....	32
5.14.	CAPACITACIÓN	34
5.15.	ENTRENAMIENTO	35
6.	ANTECEDENTES	38
7.	DISEÑO METODOLÓGICO	44
7.1.	ENFOQUE CUALITATIVO	44
8.	RESULTADOS	49
9.	CONCLUSIONES.....	64
10.	Referencias	69
	ANEXOS	75

RESUMEN

La investigación presentada tiene como objetivo principal identificar cómo los factores culturales locales influyen sobre las prácticas de Gestión Humana de las empresas bananeras presentes en el Urabá Antioqueño. El contexto donde se desarrolló el estudio es una zona geográfica de Colombia, caracterizada por una alta dedicación agropecuaria, específicamente la producción de banano tipo exportación que aporta en mayor porcentaje a la economía de la región y del país. De ahí que la presencia de población originaria del territorio y aquella proveniente de otros sectores del país, así como factores históricos de violencia, desplazamiento, ocupación ilegal del territorio; dan lugar a la configuración de una amplitud cultural considerable para tenerlo en cuenta como un factor importante en las organizaciones bananeras. A lo largo de la trayectoria del negocio, éste se ha organizado en asociaciones de productores, comercializadores y grupos sindicales, que han posibilitado la formalización de beneficios y salarios convencionales, que otorgan garantías importantes para quienes laboran en el sector. Por lo anterior, se consideró la relación laboral, desde el punto de vista estratégico de gestión humana, enfocándose en identificar qué factores culturales de la región como: costumbres, rituales, historias y valores ejercen influencia sobre las prácticas de gestión humana implementadas por las empresas y dirigidas a la base operativa de las mismas. Para lograrlo, se desarrolló la investigación a través de la metodología de investigación cualitativa, lo cual permitió encontrar que la presencia de factores culturales locales en la base operativa de las empresas bananeras, influyen sobre las prácticas de Gestión Humana, en tanto que, posibilitan su implementación o también llegan a ser factores obstaculizadores; por lo tanto, al tomar en cuenta las experiencias y conocimientos de líderes de gestión humana y líderes operativos, se concluyó que el conocer y tener conciencia del contexto cultural local es una tarea estratégica necesaria para que el diseño e implementación de prácticas sean coherentes y contribuyan a los objetivos organizacionales que se persigue.

Palabras Clave: Cultura, Cultura Local, Costumbres, Rituales, Historias, Valores, Práctica de Gestión Humana.

ABSTRACT

The main objective of the research presented is to identify how local cultural factors influence the Human Management practices of the banana companies present in Urabá Antioquia. The context where the study was developed is a geographical area of Colombia, characterized by a high agricultural dedication, specifically the production of export-type bananas, which contributes a greater percentage to the economy of the region and the country. Hence, the presence of a population native to the territory and that from other sectors of the country, as well as historical factors of violence, displacement, illegal occupation of the territory; give rise to the configuration of a considerable cultural breadth to take it into account as an important factor in banana organizations. Throughout the history of the business, it has been organized in associations of producers, marketers and union groups, which have made it possible to formalize benefits and conventional salaries, which grant important guarantees to those who work in the sector. Due to the above, the employment relationship was considered from the strategic point of view of human management, focusing on identifying which cultural factors of the region such as: Customs, Rituals, Stories and Values exert influence on human management practices implemented by companies. and addressed to their operational base. To achieve this, the research was developed through the qualitative research methodology, which allowed us to find that the presence of local cultural factors in the operational base of the banana companies influence Human Management practices, as they enable their implementation. or they also become hindering factors; therefore, by taking into account the experiences and knowledge of human management leaders and operational leaders, it was concluded that knowing and being aware of the local cultural context is a necessary strategic task so that the design and implementation of practices are coherent and contribute to the organizational objectives pursued.

Keywords: Culture, Local Culture, Customs, Rituals, Stories, Values, Human Management Practice.

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia, la producción y comercialización de frutas contribuye en gran medida a la economía del país; el banano específicamente es un producto que acoge parte importante del territorio agrícola colombiano, y es la fruta con mayor comercialización a nivel mundial, es por ello que en la zona geográfica de Urabá Antioqueño se encuentra que la principal actividad agrícola está enfocada en el cultivo de banano tipo exportación. De acuerdo con información del ministerio de Agricultura y desarrollo Rural de Colombia (MADR), informa que: Los 6 municipios con mayor producción de banano, suman aproximadamente el 75% de la producción total nacional y que tres de estos municipios – Carepa, Turbo, y Apartadó, pertenecen al departamento de Antioquia. (2020). De igual manera AUGURA que es la asociación de bananeros de Colombia, indica que para 2020, las hectáreas sembradas en Urabá fueron de 35440 Ha, distribuidas en aproximadamente 320 fincas, datos que permiten analizar el impacto e incidencia que el cultivo de Banano tiene sobre esta región.

Urabá, es una subregión del Departamento de Antioquia, conocida como “la mejor esquina de América”, lo anterior, en virtud de su ubicación que permite a Antioquia tener acceso privilegiado a los océanos Atlántico y Pacífico, océanos de gran importancia a nivel económico. La producción agrícola es su principal objeto económico y a su vez la producción de banano desde 1955, el principal producto de exportación a países de Europa y Estados Unidos.

A pesar de contar con los recursos suficientes para ser una región destacada, su privilegiada posición también ha sido foco de atención para grupos al margen de la ley; según el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH)¹ de Colombia, la ubicación estratégica de Urabá, rodeada por el río Atrato, ha permitido el desarrollo

¹ <https://centrodememoriahistorica.gov.co/memorias-que-renacen-del-municipio-de-carepa/>

de conflicto armado, por algo más de seis décadas, que principalmente se ha dado por el control de territorio por parte de grupos armados ilegales (2018). Así mismo, en el artículo - Veinte años de una guerra sin límites en Urabá – de Verdad Abierta, se indica que:

“Las guerrillas, particularmente las Farc y el Epl, tomaron el control de la región desde la década del 70. La ubicación y las condiciones del paisaje selvático de la región permitieron que se convirtiera en un lugar estratégico para las rutas del tráfico ilegal de drogas y armas. La riqueza del suelo atrajo a colonos que establecieron grandes industrias y que entraron también en la pugna por la tierra” (2015).

Este escenario contextual, remite al presente trabajo investigativo para iniciar comprendiendo que la región de Urabá se compone de una gran diversidad de aspectos, entre ellos el cultural, principalmente por la presencia de comunidades originarias, pero también por el crecimiento de la población en torno a la confluencia de personas de distintas regiones del país. Situación que sin duda ha impactado el sector de Bananero, en su quehacer, formas de organización, y la manera en cómo se desarrolla esta actividad.

Para hacer referencia a lo descrito anteriormente, la región bananera de Urabá está organizada entre productores y comercializadores; dentro de las comercializadoras destacadas están: Uniban, Banacol, Tropical, Banafrut, entre otras. Y por su parte empresas productoras que tienen una alta trayectoria a lo largo de la historia de la región, y que, dada la alta presencia de este tipo de empresas, muchas de ellas se agrupan en diferentes asociaciones entre ellas AUGURA, que apoyan a los productores en términos de representación, innovación científica y tecnológica, y sostenibilidad.

Así mismo, el sector Bananero de Urabá cuenta con movimientos sindicales, por lo que la mayor parte de trabajadores vinculados a empresas productoras se encuentran sindicalizados, estando normados a su vez por Convenciones Colectivas de Trabajo que les permite tener condiciones y beneficios superiores a los de un empleado ubicado en un sector diferente.

Las anteriores especificaciones acerca de cómo está organizado el sector bananero en la región, fueron insumos importantes para indicar la relevancia del contexto como generador de influencia sobre las distintas empresas bananeras asentadas en la región. Así que uno de los propósitos por los cuales se inició este trabajo fue determinar cómo los factores culturales de la región, tomándolos como contexto, influyen sobre las prácticas de Gestión Humana, ya que, como área estratégica de las organizaciones, se consideró relevante y pertinente comprender y tener en cuenta los hallazgos que de aquí se derivaron, en el sentido de que las prácticas de gestión Humana deben orientarse al cumplimiento de objetivos organizaciones y de igual manera deben ser acertadas para aportar valor a la base operativa de las empresas. Por esta razón los principales aportes para la generación de resultados provienen de la mirada de las áreas de Gestión Humana, fue necesario reconocer las percepciones acerca de los factores culturales, y cómo estos se tienen en cuenta o no en el diseño de prácticas, así mismo poder identificar que prácticas tienen mayor impacto sobre la organización y cuales definitivamente no están generando confiabilidad del área.

De esta manera se espera que el presente trabajo sea para las áreas de Gestión Humana de la región de Urabá Antioqueño, y para la comunidad académica, un aporte considerable para continuar ahondando sobre la contribución del área en las organizaciones y sobre ello construir soportes teóricos que permitan argumentar el diseño de prácticas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El contexto sociopolítico expuesto, ha generado distintos fenómenos como desplazamientos y migración constante de personas, así mismo la agroindustria en la zona de Urabá, ha requerido de la presencia de personas que principalmente han llegado a la región, en búsqueda de mayores posibilidades de trabajo. Estos hechos se consideraron relevantes para evidenciar entre otras cosas una amplia diversidad cultural, teniendo en cuenta dos situaciones, primero, la población originaria del territorio y por otra parte la confluencia de personas de diferentes sectores del país, siendo la ciudad de Medellín y los departamentos del Chocó y Córdoba los de mayor participación.

Los factores culturales diversos que abarca este territorio, llegan a ser determinantes para las empresas bananeras, en distintas áreas, incluyendo las estratégicas, como lo es Gestión Humana, de manera que las prácticas que desde allí se generen van a tener relación directa con lo que la organización persigue; prácticas que a su vez se ven permeadas por el contexto externo a la organización, y que deben tener como base un conocimiento previo de las características de la población a la que van dirigidas.

Pero, cómo lograr ser asertivos desde Gestión Humana en el diseño y ejecución de sus prácticas; justamente el contexto donde se desarrolló la investigación dio cuenta de la necesidad de buscar horizontes que permitan generar un conocimiento y estudio juicioso acerca de la relación entre factores culturales de la región y prácticas de gestión Humana.

Si bien es cierto, los distintos estudios, teorías, tendencias que han llevado a Gestión Humana a obtener una posición estratégica dentro de las organizaciones, ha permitido que sus prácticas tengan un soporte y fundamento; es así que al definir la

situación problemática de la presente investigación, se encontró que dichas herramientas son básicas para que la estructura de las acciones se materialice, pero además, es necesario que estas acciones estén alineadas al contexto donde se llevan a cabo. Convirtiéndose esta relación en un proceso social, donde operan distintas fuerzas, y es allí donde se identificó un vacío teórico y argumentativo, en el sentido de que cada organización opera en un contexto distinto y se compone de seres humanos con particularidades diferentes, por tanto, se debe tener un conocimiento de este marco contextual de cada organización. Retomando las prácticas de Gestión Humana y específicamente las que se desarrollan en el marco del sector bananero del Urabá Antioqueño, la dificultad radica en que no se ha realizado una evaluación juiciosa acerca del impacto de las prácticas y su coherencia con factores culturales de la región.

Hay que tener en cuenta que las empresas del sector y los departamentos de gestión humana han priorizado sus acciones a la selección masiva de personal y el relacionamiento sindical como su principal eje de trabajo, sin embargo, se han dejado de lado aspectos estratégicos que pueden abarcar con mayor amplitud, prácticas tendientes a crear una relación adecuada con los factores externos culturales, y que impacten a su vez sobre los resultados.

Por lo tanto, se consideró que el presente trabajo estuvo enfocado en analizar la influencia del entorno en términos de cultura de la región sobre las prácticas de gestión humana y sus subsistemas, partiendo del interrogante:

¿Cómo los factores culturales locales de la base operativa de empresas del sector Bananero del Urabá Antioqueño, influyen sobre las prácticas de Gestión Humana?

3. JUSTIFICACIÓN

La heterogeneidad o diversidad de factores culturales regionales como: costumbres, hábitos e imaginarios colectivos construidos, en los habitantes de la región de Urabá son los que generaron el interés por iniciar éste trabajo, ya que, al relacionarlos con gestión humana, se convirtieron en insumos relevantes para el diseño de prácticas coherentes; lo anterior enfocado en la base operativa de las empresas bananeras de la región, ya que estas fuerzas laborales representan una contribución importante para el logro de objetivos organizacionales.

Se ha establecido que Gestión Humana, es el área que está en la capacidad de ejercer liderazgo estratégico dentro de una organización, y que posibilitar este trabajo consiste en crear alineación entre estructura organizativa, estrategia organizacional y relacionamiento con los grupos de interés. De ahí que, para el caso preciso de las empresas bananeras, cobre tanta importancia el poder analizar el contexto cultural del territorio en el que operan, ya que sin duda uno de los elementos esenciales dentro de la estructura, es la base operativa que se integra por seres humanos clave en el éxito del agronegocio.

"Por la exigencia de estándares de calidad, el banano es uno de los productos agrícolas que más mano de obra debe invertir en sus procesos de siembra, mantenimiento, cosecha y empaque. Una hectárea de banano requiere en promedio 0,6 personas para sus procesos de campo y empaque, más el personal administrativo que participa en la supervisión de los cultivos" (Restrepo. E. & Arias.V, 2015, pág. 23).

Esta base operativa la conforman personas de la región, que como se había mencionado poseen multiplicidad de características culturales que crean un contexto complejo para determinar un relacionamiento efectivo y que por ende influyen en las prácticas de gestión humana como tal, dicha influencia puede verse como facilitadora

u obstaculizadora; por lo tanto, el interés de este estudio se relacionó con poder identificar cuáles son los factores que finalmente influyen sobre la gestión humana de empresas del sector bananero, procurando que a través de los resultados y conclusiones se pueda vislumbrar la influencia de un contexto externo sobre las prácticas de gestión humana y su coherencia.

Acudiendo al concepto de Mariano Gentilin con respecto a cultura y organizaciones, se refiere a que “*son las personas quienes configuran y reconfiguran el entramado cultural al interior de una organización*” (2017, pág. 102), es decir cada persona puede generar diferentes significados de acuerdo con sus parámetros culturales, a sus vivencias, que permiten actuar en virtud de esas concepciones culturales previamente establecidas.

A partir de lo anterior, el interés radicó en indagar como los factores culturales locales influyen y tienen relación directa con las prácticas de gestión humana en empresas del sector bananero del Urabá Antioqueño.

4. OBJETIVOS

4.1. GENERAL

Identificar cómo los factores culturales locales de la base operativa de empresas del sector bananero influyen sobre las prácticas de gestión Humana.

4.2. ESPECÍFICOS

- Identificar cuáles son los aspectos culturales que favorecen y dificultan la implementación de prácticas de Gestión Humana.
- Identificar actividades no aconsejables en la instrumentación de prácticas de gestión humana, derivadas de choques culturales.
- Reconocer algunas estrategias de Gestión humana exitosas que han permitido la superación de dificultades culturales.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. CULTURA

En 1871, el antropólogo Inglés Edward Burnett Taylor, llamado el pionero de la antropología moderna, definió cultura como un “Conjunto complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y varias otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad” (Martinez, 2006, pág. 26) , Taylor además considera que cultura significa el patrimonio específico de un grupo social. Partiendo de esta definición clásica alineada a una visión antropológica, se puede inferir que cultura es un proceso en constante transformación, es decir no es lineal, por lo que, al ser parte de la interacción entre personas y sociedades, siempre será dinámica y su interpretación dependerá de cada contexto. El desarrollo de este concepto, según el autor Francisco Lerma Martínez (Martinez, 2006), quien referencia la teoría de Edward Taylor, contempla una serie de perspectivas que es necesario retomarlas para enmarcar sobre ellas, la intención de este trabajo de investigación, para ello se toman algunas consideraciones importantes para comprender cómo desde la definición de cultura se hace un acercamiento hacia factores culturales de una sociedad o contexto:

- Una definición breve es la hecha por el antropólogo americano George de Napoli, al decir que Cultura es la manera en que un grupo de individuos vive incluyendo sus valores y comportamientos. (Martinez, 2006)
- La cultura es un producto humano y se distingue de otros seres del mundo animal, al tener Conciencia, Voluntad y Libertad; por lo tanto, pertenece a la comunidad y al tratarse de experiencias vividas se habla de ser un patrimonio de dichas sociedades.
- La cultura se transmite de generación en generación, se aprende y se socializa, es la manera de obrar de las personas junto con sus significados, valores y expresiones.

- Cultura Subjetiva es el Conjunto de Valores, conocimientos y expresiones presentes en cada individuos y Cultura Objetiva, se refiere a la exteriorización de dichos valores y demás factores culturales característicos de un pueblo.

- La cultura es simbólica, es decir que por medio de formas simbólicas con un significado propio que van más allá del lenguaje verbal, se pueden identificar en cada contexto: Ritos, relaciones, costumbres, que son entendidas como sistemas de comunicación de cada grupo social.

- La cultura como proceso social abarca hábitos, comportamientos, costumbres y procesos de trasmisión y cambio. Significa esto que la persona a través de su historia está siendo influenciado por un la cultura y sus comportamientos son el producto de la interiorización de dicha cultura.

- La Cultura es dinámica en el sentido en que en el avance del tiempo se ve inducida por transformaciones y cambios, que son adheridos por determinado grupo social y que producen afectaciones positivas o negativas. Por ejemplo, factores exógenos como catástrofes naturales, guerras o cualquier tipo de conflicto que obliga a una sociedad a cambiar patrones culturales previamente establecidos.

Al hablar entonces de Cultura, se refiere a las formas de vida, costumbres, normas, mitos, leyendas, formas de organización social y demás características propias de una sociedad, pudiéndose aplicar incluso para el ámbito organizacional, entendido este a su vez como sociedad. Al respecto, el pensador francés Edgar Morín, en el artículo - la cultura de masas como objeto de análisis- establece que:

Toda cultura está compuesta por una serie de normas, símbolos, mitos e imágenes que inciden en los integrantes de una sociedad en un tiempo histórico determinado. Desde esta mirada, sostiene que estas características forman parte de la esencia de todo tipo de cultura. De esta forma, una cultura

proporciona puntos de apoyo imaginarios a la vida práctica y puntos de apoyo prácticos a la vida imaginaria.(Botto, 2018, pág. 6).

Evidentemente el concepto de Cultura es amplio y diverso, existen cientos de definiciones que dan cuenta de lo que significa el término, de manera que la multiplicidad de concepciones se debe a que el concepto tiene una relación directa con la interacción del ser humano en el mundo, así que de allí se desprenden sin número de ópticas que se argumentan dependiendo de distintos factores y objetos de estudio. Para el caso de la presente investigación y dado el interés que la enmarca, se orienta hacia la Cultura desde un punto de vista antropológico, y la razón es porque la antropología es una disciplina que según el antropólogo Harris Marvin, se encarga del estudio de la humanidad, de los pueblos antiguos y modernos y de sus estilos de vida, partiendo de ésta concepción, el autor en mención pone en contexto lo que es la antropología Cultural que “se ocupa de la descripción y análisis de las culturas —las tradiciones socialmente aprendidas— del pasado y del presente” (Harris, Revuelta, & Velasco, 1990, pág. 3). Otra definición desde una perspectiva antropológica concibe Cultura como “las practicas materiales y de significación, al mismo tiempo, de continua producción, reproducción y transformación de las estructuras materiales y de significación que organizan la acción humana” (Morelos, Gomez & Fontalvo Herrera, 2014, pág. 98).

De este modo, realizando un acercamiento a factores culturales presentes en la región del Urabá Antioqueño; que engloban el modo de vida de la población, influenciada por distintos fenómenos sociales, pero que al integrarse determinan la cultura de la región. Al respecto se encuentra que Cultura es: Conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta). (Harris, Revuelta, & Velasco, 1990, pág. 4).

La anterior definición, soportada y fundamentada en los estudios y experiencia del antropólogo Edward Burnett Tylor, mencionado inicialmente, quien de manera sintetizada se refiere a Cultura como: una compleja y alta diversidad que integra “conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, hábitos y capacidades”, (González Raposo, 2003, pág. 127) que se adquieren dentro de una sociedad.

5.2. CULTURA LOCAL

Con respecto a la visión antropológica del concepto de cultura, se retoma lo señalado por la autora Reyes, en su artículo - Un estudio de enfoques y conceptos de cultura y su relación con la noción de identidad -, allí establece que, para la antropología, la cultura es una forma particular de vida, de gente, de un período, o de un grupo humano, y desde allí es posible adentrarse a la definición de cultura local, es decir aquellas manifestaciones comunes en un espacio geográfico determinado, que para el caso de la investigación se acerca al propósito de la misma, en el sentido de que se trata de tomar aquellos factores de la región que caracterizan a un grupo de personas vinculadas en el sector agrícola principalmente. Reyes, define algunos niveles de identidad cultural, entre los que se encuentran la cultura local, comienza por afirmar que localidad representa un territorio más amplio que el vecindario, en donde una sociedad humana pueda ser definida como una localidad y esa representa su identidad cultural, “Es decir, que posee una cultura más o menos homogénea en cuanto a costumbres tradicionales y modernas, valores, normas de vida, lenguaje, simbolismos y cultura material desarrollados, seguramente, a lo largo de una historia común”. (Reyes, 2016, pág. 202).

5.3. COSTUMBRES

La definición de Costumbre como factor de la Cultura, tiene un sentido y valor social, que está directamente relacionada con la acción Humana, entendida como un

acto de reiteración de un modo de ser o de actuar. De esta manera el sentido y valor social se visualiza cuando la costumbre abarca: (Peredo, 1994).

- Cohesión que otorga a un grupo social, que a su vez permite perdurar su identidad.
- Conducta general que se concibe como norma y que permite el funcionamiento del grupo social en determinado contexto, de esta manera se habla de legitimidad cuando ésta es coherente con determinado grupo y su historia, e ilegitimidad cuando sucede lo contrario.
- Es reiterativa en el espacio y en el tiempo, es decir que posee cierta antigüedad, que no necesariamente debe estar relacionada con los orígenes de un grupo social, ya que se relaciona con la característica dinámica de la cultura.
- Los actos en la costumbre son actos humanos con menor grado de conciencia ya que se ejercen por imitación, de manera que el comportamiento se justifica en expresiones como: así obran todos, así se ha obrado desde hace mucho tiempo, es la norma del grupo. Generando en las personas seguridad frente a dichos actos.

5.4. RITUALES

La amplitud de definiciones acerca de ritual es tan compleja como lo es cultura, así que, al no existir un concepto universal y dadas las diferencias en posturas, se puede mencionar que “ritual implica enumerar sus elementos característicos o más obvios, tales como regularidad, repetición, calendarización, mitología, símbolos, entre otros” (González, V, 2013). Desde un punto de vista antropológico se le otorga primacía al carácter pragmático del ritual. Handelman, lo define como un evento público en sí mismo, que puede estar o no relacionado con lo religioso o lo sagrado. Por lo tanto, puede concebirse desde tres ámbitos: saber experiencial (fenomenológico), la práctica (performance) y lo mitológico (lo cosmológico). Haciendo

énfasis en el ámbito de la Práctica (performance), que le da un sentido experiencial al ritual; al respecto Turner afirma que “El término performance ha sido utilizado en la antropología para definir las acciones de los individuos dentro del escenario ritual y como una manera de “humanizar” y resaltar lo dramático de la experiencia social” (González, V, 2013). De esta manera el concepto de performance facilita la comprensión de las prácticas rituales, las acciones sociales que de acuerdo con esta perspectiva tienen un sentido público, es decir desarrolladas ante una audiencia, permitiendo una experiencia individual y colectiva intensa.

5.5. HISTORIAS

De acuerdo con lo planteado por Jan Vansina y Dolors Udina, en el artículo - Tradición oral, historia oral: Logros y perspectivas- Las historias orales son relatos de testigos, es decir testimonios directos de lo que se percibe como un acontecimiento importante. En antropología, se considera un método para documentar y una herramienta para establecer casos o acontecimientos reales, de modo que La historia oral “puede utilizarse para reconstruir un modo de vida anterior, para comparar carreras, para evaluar el impacto de un fenómeno masivo en la vida de la gente de diferentes estratos sociales, para evaluar la movilidad social, etc.” (Vansina & Udina, 2007, pág. 157). Los estudios rigurosos acerca del impacto de las historias, así como de las tradiciones orales sobre la cultura data de la segunda guerra mundial, su evolución ha sido notable en sus aportes para la etnografía, ya que son vitales para la percepción de una cultura desde dentro hacia fuera; se afirma que “son la voz interna de la cultura” (Vansina & Udina, 2007, pág. 162).

5.6. VALORES

Con respecto al concepto de valores, para el caso de la presente investigación, se toma como referencia algunas teorías sobre valores culturales, Castro & Nader, en su artículo: La evaluación de los valores humanos con el *portrait values questionnaire*

de Schwartz; señalan que existen distintos enfoques para el estudio de valores, por ejemplo, desde el punto de vista Filosófico, están ligados a virtudes, a la ética y moral, y comportamiento humano. Por otra parte, desde La Psicología, los valores se asocian con el sistema de necesidades de Maslow, en este sentido la autora Inglehart, afirma que en las sociedades donde han superado necesidades como el bienestar económico, predominan valores como la autorrealización. (Castro. S. & Nader, 2006).

Castro & Nader (2006), también hacen referencia al concepto de valores emitidos por, Rokeach, quien entiende que los valores son: *“creencias que se encuentran organizadas jerárquicamente y sirven como guías del comportamiento humano. Se adquieren básicamente en procesos de socialización, definen la forma de interpretar las actitudes de los demás y nos dicen qué está bien y qué está mal. En definitiva, determinan un marco cultural desde el cual se pueden satisfacer las necesidades (pág.159).*

Por otra parte, Schwartz, quien afirma que los valores, son complementarios a los intereses de una sociedad; y que éstos son adquiridos a través de la socialización y motivan las acciones de las personas. (Grueso. H. & Anton. R. , 2015). La teoría sobre dimensiones culturales de los valores, indica la necesidad de atender los problemas y temas inherentes que las sociedades deben afrontar para regular la actividad humana. Retomando a Schwartz, afirma que dichos problemas son:

- La naturaleza de las relaciones entre el individuo y el grupo.
- Garantizar un comportamiento responsable entre los ciudadanos que ayude a preservar las sociedades.
- Mantener la relación de la especie humana con la naturaleza y el mundo social. (Ros, 2002, pág. 11).

De esta manera, este autor presenta 10 valores, que luego de haber realizado un estudio en 40 países, identificó como valores comunes aun en diferentes culturas,

representan la respuesta de las personas y los grupos hacia tres requisitos: necesidades de los individuos como seres biológicos; coordinación de las acciones sociales y funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos, estos valores son: (Castro. S. & Nader, 2006, pág. 160).

- Poder: interés por lograr poder social, autoridad, riqueza.
- Logro: búsqueda del éxito personal, bajo competencias que socialmente aceptables.
- Hedonismo: placer y la gratificación personal.
- Estimulación: novedad y los desafíos.
- Autodirección: interés por poder pensar con independencia, tener libertad de acción y exploración, poder ser creativo.
- Universalismo: Tolerancia y la justicia social, protección del medio ambiente.

5.7. ESTRATEGIA

Para definir estrategia, se establecen que estas facilitan la respuesta ante las necesidades organizacionales de ser competitivas cuando existen factores de cambio en el contexto o entorno; para lograrlo se debe ser flexibles y tener disposición para adaptarse a dichos cambios. En este sentido se hace referencia a que la toma de decisiones implica acciones a seguir frente a cambios producidos por la dinámica social y del entorno, por tanto, “define aspectos estratégicos diferenciadores que causan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados”. (Méndez. A., 2019, pág. 153). Si bien este concepto, se refiere al entorno, como el contexto donde se encuentran actores como consumidores o competidores; para el caso específico de esta investigación, se asocia también al contexto cultural en donde confluyen las personas o colaboradores, que pueden considerarse como factores influyentes para el diseño de la estrategia, este postulado requiere de un conocimiento del contexto donde se ubica la empresa y de los factores culturales que habitan en él.

Michael Porter define que, “La estrategia competitiva consiste en ser diferente, significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”. (Porter, 2011, pág. 103). En este sentido también se encuentra que una de las características de la estrategia tiene que ver con la capacidad de análisis del entorno, es decir tiene en cuenta valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización, se refiere a los que tienen influencia en la estrategia: las partes interesadas (*stakeholders*) de la organización. (Johnson, Scholes, & Whittington , 2006). En este sentido, los autores Johnson, Scholes, & Whittington, definen que “Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (2006, pág. 10). Estos autores de igual manera conceptúan la gestión estratégica de recursos humanos, que tiene relación con la capacidad de la organización para motivar a los individuos a crear competencias y así asegurar el éxito del negocio, algunas maneras de materializarlo es a través de: Reclutamiento de personal como método para fortalecer las capacidades estratégicas; Existencia de individuos competentes, para alimentar la innovación, la generación y transmisión de conocimiento; Definición de objetivos y estrategias de medición individual y de equipo; Planificación de recompensas a nivel de equipo, fortalecidas en incentivos individuales; Formación y desarrollo, para la generación de habilidades alineadas a los cambios organizacionales.

Con base en lo anterior, se definen algunos puntos en los cuales la gestión de recursos humanos aporta valor a la estrategia organizacional y se convierten en razones para afirmar que éstos dos conceptos deben guardar absoluta coherencia: (Johnson, Scholes, & Whittington , 2006)

- Ser asesores para que las políticas y prácticas de recursos humanos sean acordes con las mejores prácticas de la organización.
- Ser agentes de cambio para que la organización avance.

5.8. GESTION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

Gestión Humana, está alineada a distintos campos del conocimiento, como economía, psicología, sociología, antropología, es decir es integral y a su vez compleja con respecto a su gestión, para ello se requiere contemplar el estudio de factores externos como historia, características socio económicas, formas de organización del trabajo, mercado laboral y por su puesto factores culturales externos.

Armando Cuesta, refiere que la gestión estratégica de recursos humanos se entenderá como “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Cuesta. S., 2010, pág. 3)

Por otra parte, Mónica García Solarte, indica que actualmente gestión humana se encarga de facilitar a la organización la elección, desarrollo y organización de los seres humanos, para generar satisfacción en el trabajo, mejorar el rendimiento en favor de la empresa como de las personas. (García.S., 2009).

Las nuevas perspectivas de gestión estratégica de recursos humanos disponen que los responsables de esta área se convierten en socios estratégicos para la organización, muchos cambios trascendentales han ocurrido para que en la actualidad se considere abolir las prácticas tradicionales y ampliar las funciones hacia un papel más estratégico. Mondy Wayne, en su libro Administración de Recursos Humanos, indica que, para que los profesionales de gestión humana puedan llegar a ser socios estratégicos para la organización, deben trabajar en el logro de planes y resultados específicos organizacionales, además de tener en cuenta tanto los aspectos operativos de la empresa como la complejidad de la organización, asegurar que las personas apoyen la misión de la empresa, y finalmente ser participativos y receptivos al cambio. (Mondy, 2010).

Los roles de Gestión Humana definidos por Dave Ulrich están orientados a la búsqueda de la transformación y crecimiento de la organización, y además para resolver de manera exitosa los desafíos a los que se enfrenta esta área; por una parte, uno de los roles es el de ser socio estratégico para la organización, también gestión Humana puede ser un agente de cambio, de igual manera puede ser un experto administrativo y finalmente un líder para la contribución al empleado. (Parra & Torres, 2017). Por lo anterior, los roles dependen de la situación en la que la organización se encuentre, es decir que “El carácter situacional de gestión humana tiene en cuenta y actúa sobre diversas dimensiones que caracterizan cada situación” (Parra & Torres, 2017, pág. 40). Hoy en día la gestión estratégica de recurso humanos exige profesionales proactivos, con gran apertura hacia la transformación organizacional. Los autores en mención indican que en este sentido los responsables de gestión humana son los primeros llamados a la transformación de sus actitudes, competencias y comportamientos para responder de manera eficaz a las expectativas de la organización.

5.9. PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA

Al hablar de gestión del talento o Gestión humanos como se conoce actualmente, primero se debe hacer hincapié en la visión tradicional, que indica como tareas básicas las de atracción, selección e inducción, es decir una visión transaccional. Sin embargo, hoy en día, este concepto, se vincula directamente con la estrategia del negocio, y de allí denota su importancia dentro de la organización.

Es importante referenciar que las prácticas de gestión Humana deben tener una tendencia innovadora, al respecto y alineado con el propósito de la investigación, hay una relación estrecha entre el contexto o ambiente externo y la innovación de las prácticas de Gestión Humana y concluyen que al no haber un contexto favorable se restringen las posibilidades de innovar, (Calderón. H., Cuartas.C., & Álvarez. G.,

2009), es por eso por lo que la atención constante del entorno facilita la gestión del talento humano y crea escenarios favorables para una cultura organizacional óptima.

Las prácticas de gestión Humana deben estar enfocadas en algunos puntos relevantes como: Se constituyen en un fin para lograr objetivos organizacionales de manera estratégica; su ejecución y diseño no tienen exclusividad del área de Gestión Humana, aunque se lideren algunas funciones operativas, deben estar involucrados todos los actores internos, es decir deben ser sistemáticas y coherentes con las estrategias del negocio. Y finalmente deben ser interiorizadas y apropiadas por todos. (Calderón. H., Cuartas.C., & Álvarez. G., 2009).

De igual manera, las mejores prácticas de Gestión Humana, se establecen en tres grupos que son: prácticas asociadas con la función de dirección de los recursos humanos (reclutamiento y selección, formación y desarrollo, carrera, evaluación y compensación), prácticas relacionadas con el entorno (enriquecimiento del puesto, rotación, diseño, sistemas de comunicación) y finalmente y prácticas que buscan incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores (participación, información compartida, incentivos y ajuste persona-organización). (Calderón H. & Serna. G., 2009).

Por otra parte, Juan Ramón Plin, de IESE Business School (España), se refiere al término de Consistencia en la practicas de Gestión Humana, y establece unos condicionantes para decir si existe o no consistencia, *“Cuando una práctica de gestión humana cumple con los criterios de compatibilidad y relevancia se puede decir que es congruente”* (Plin.A., 2017, pág. 93). Lo anterior indica que cada practica dentro de la organización es única y está directamente relacionada con el ADN de la organización y su estrategia; y a su vez cada una de las practicas al ser consistentes deben guardar coherencia entre sí, ya sea en su gestión como en los procesos de transformación.

5.10. ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS.

La puesta en marcha de la estrategia organizacional demanda de la estructuración de distintos aspectos internos y externos. A nivel interno se encuentra el diseño organizacional, que debe responder de manera coherente a los propósitos expuestos en ella, por eso es necesario plantear una estructura adecuada y además determinar qué cargos y perfiles son requeridos a fin de que ella se alinee con el quehacer y día a día de la organización. Los autores Johnson, Scholes y Whittington (2006), manifiestan que el éxito organizacional tiene que ver con la interacción entre estructura, procesos y relaciones, que constituyen una configuración propia y particular de cada Organización

Al respecto, Gómez, Mejía, Balkin y Cardy citado por García.S (2009) el análisis y diseño de cargos:

“Consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo. En la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo” (pág. 173).

Según la teoría Tayloriana, el análisis, descripción y diseño de cargo se creaba teniendo en cuenta las funciones, sin embargo, el auge actual está determinado por los modelos de competencias que permiten documentar perfiles de acuerdo con las necesidades reales de cada organización. Es decir, qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Adicionalmente, se refiere a las buenas prácticas, como un concepto

probado en la vida real de distintas organizaciones (Alles, 2015), entre ellas la gestión por competencias, que tiene como objetivo “alinearse a las personas que integran la organización en pro de los objetivos organizacionales... un modelo de gestión por competencias con un diseño adecuado será el mejor vehículo para alcanzar la estrategia y lograr un cambio cultural”. (Alles, 2015, pág. 88). El modelo planteado especifica tres grandes grupos de competencias, a saber: Competencias cardinales o corporativas, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área o proceso; a su vez diferencia entre competencias y comportamientos, estos últimos definidos como indicadores de competencias. Para enlazar las competencias para cada cargo, se lo hace a partir de un diccionario de competencias y en la descripción de cada cargo se indica el nombre y nivel o grado de la competencia. Para el análisis de cargos y sus respectivos perfiles, es importante tener en cuenta un proceso sistemático de análisis, descripción y documentación, esto permite entre otras cosas un conocimiento real y actualizado de la estructura y evita la repetición de funciones o responsabilidades. Finalmente, el modelo planteado, indica la importancia de la adecuación de personas al puesto o cargo, estableciendo una relación directa entre descripción del puesto y perfil de la persona, de esta manera al vincular las competencias como parte integrante de la descripción de un perfil se responde al interrogante ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?

5.11. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento quizá es uno de los mayores desafíos que se tiene desde gestión Humana, ya que de su éxito depende la escogencia de perfiles o personas calificadas, suficientes que permitan un proceso de selección juicioso y coherente la planeación de recursos humanos de la organización.

Una vez se realiza la planeación del personal y la descripción de los cargos de acuerdo con las competencias, se procede con el reclutamiento en el que según Velásquez (2019), “El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos

mediante los cuales se identifica a los candidatos competentes, calificados y capaces que estén interesados en trabajar dentro de la organización” (pág. 9).

El reclutamiento se puede realizar de dos formas, externa o internamente a la organización:

- Reclutamiento Interno: Transferencias (movimiento horizontal), promociones (movimiento vertical y horizontal), transferencia con promociones y programas de desarrollo.

- Reclutamiento Externo:, Anuncios en bolsas de empleo, páginas web anuncios en prensa, revistas, radio, agencias de reclutamiento, o portales de contratación, anuncios o presencia en ferias de empleo, bancos de empleo de: entidades educativas, técnicas o tecnológicas, bases de datos propias o externas, correo electrónico y redes laborales como LinkedIn, el empleo.com, computrabajo, entre otras redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp), referencias de otros colaboradores de la organización. plataforma en línea de la organización, en la que se postula directamente el candidato.

Según Dollan, Valle. C., Jackson, & Schuler (2014). Sin la planificación de los recursos humanos que determinan las necesidades de personas; el análisis del puesto de trabajo que proporciona información sobre el perfil requerido, junto con sus capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes, es muy difícil, si no imposible, llevar a cabo un reclutamiento eficaz. “si no se definen previamente los Requerimientos de los puestos de trabajo, No debería iniciarse ninguna actividad de reclutamiento, interno o externo”. (pág. 110).

5.12. SELECCIÓN

El proceso de selección, es uno de los conceptos que históricamente ha estado presente dentro de Gestión Humana, desde las concepciones Taylorianas, hasta la actualidad, donde ya no es una función meramente transaccional del área, si no que

su transformación ha dotado de nuevas técnicas y herramientas, que influyen directamente los objetivos organizacionales, generando un impacto en la manera en cómo se concibe éste proceso y se relaciona con otros subprocesos; al estar integrada a otros procesos, como formación y desarrollo, evaluación de desempeño y organización del trabajo; busca generar una nueva perspectiva, donde no basta con encontrar una persona ideal que se ajuste al perfil diseñado que cubra el cargo, sino que además busca que dicha persona encuentre en la organización el espacio para construir o fortalecer su potencial. Los nuevos paradigmas de la Gestión Humana han llevado a que las empresas le otorguen especial importancia a la búsqueda de mecanismos que permitan potenciar al ser humano dentro de la organización, en el escenario presente y futuro. (Calderón. H., Naranjo. V., & Álvarez. G., 2010).

De acuerdo con Velásquez. S. & Velasquez.S (2019):

El proceso de selección busca elegir al candidato más idóneo evaluando las competencias de los candidatos. Para realizar este proceso se requiere la descripción del puesto, el cual define todas las características necesarias del empleado para alcanzar el éxito en sus tareas y contribuir a los objetivos finales de la organización (pág. 12).

Así mismo, define unas etapas, que inicia básicamente en la solicitud del empleo y termina con la selección y contratación de uno de los solicitantes. Este proceso, puede diferir en cada organización, sin embargo, entre las etapas más empleadas están: Requerimiento, reclutamiento, preselección, prueba psicotécnica, prueba técnica, verificación de referencia, informe, análisis de los resultados y selección del candidato, prueba de polígrafo, estudio de seguridad o visita domiciliaria, exámenes médicos, entrega de candidato a vinculación y contratación. El uso de herramientas o instrumentos de selección son básicos para determinar el éxito del proceso, para ello se tienen en cuenta dos conceptos importantes como Fiabilidad y Validez; y finalmente la evaluación del proceso contempla la relación entre

costo/beneficio obtenido, esto puede representarse cuantitativamente en indicadores como el índice de Rotación, de un cargo en un tiempo determinado. (Dollan, Valle. C., Jackson, & Schuler, 2014).

5.13. COMPENSACIÓN

La compensación en las organizaciones es el proceso que establece:

La manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalcando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal; sin embargo, estas no permanecen estáticas, sino que, por el contrario, se modifican según la situación. (García.S., Murillo. V., & González.O., 2018, pág. 76).

Actualmente, los retos de las organizaciones las han obligado a replantear los modelos de compensación, de tal manera que les permita ser competitivos en el mercado, atrayendo y reteniendo talento. De acuerdo con la investigación realizada por Legis Gestionhumana.com y *Human Factor Consulting* (2019) “Uno de los pilares fundamentales de la estrategia del área de gestión humana para contribuir con el bienestar de los empleados, la productividad y el clima laboral, es contar con políticas de compensación definidas a la luz de las escalas salariales, reconocimientos, comisiones y beneficios en general”. Por lo tanto, la compensación se ha convertido en uno de los procesos estratégicos, que permite retribuir lo justo, evitando así la rotación de cargos críticos y fidelizando el talento.

Dentro de los elementos de la compensación, se puede mencionar, por una parte, el sueldo; los incentivos y las prestaciones; y, por otra parte, la satisfacción del trabajador sobre las circunstancias en las que desarrolla su trabajo.

Dave Ulrich, abarca un aporte igualmente importante en términos de compensación, se trata de nuevas tendencias para Gestión Humana, relacionado con la proposición de valor que la organización ofrece a sus empleados en el marco de la relación laboral – Qué se espera de su Trabajo y Qué obtendrá a cambio -, éste autor, considera al empleado un Stakeholder clave dentro de la organización, por lo tanto, los colaboradores ofrecen su trabajo y competencia y a cambio obtienen posibilidades de aprender y crecer; por este motivo plantea que *“Deberíamos ayudar a garantizar que cada empleado sea competente y eficaz en su trabajo así como obtener su compromiso para que alcance un alto rendimiento, y así mismo lograr que obtengan una compensación de valor”* (Ulrich, 2005, pág. 69) y concluye que los profesionales de Recursos Humanos que crean posiciones de valor para el empleado están aportando valor a la organización.

La retribución va más allá de un salario, por lo tanto, la compensación significa la entrega de una retribución a la persona dentro de la organización, que tiene a su vez un impacto directo en la motivación, indican entonces tres enfoques de la motivación que ejercen influencia en la persona y que se convierten en estrategias o sistemas de retribución. Primero, el plano material, aquí la organización a través de la compensación salarial impacta sobre la satisfacción de necesidades básicas de las personas. Segundo, en el plano profesional, la retribución impacta sobre el desarrollo profesional de la persona, esta posibilidad hace que la persona encuentre en la organización una oferta de valor tanto para su atracción como su retención. Y tercero, el plano de los valores que si bien es cierto contiene una alta complejidad en su comprensión, se entiende que está relacionado con la satisfacción de las necesidades de valor superior de las que se refiere Maslow, la retribución entonces está ligada a que la persona se siente identificada con valores como justicia, solidaridad y transparencia, que los vive y experimenta dentro de la organización. (Marti & Hollander, 2017).

5.14. CAPACITACIÓN

Para que los resultados organizacionales se alcancen, se requiere que cada cargo obtenga los resultados individuales; y es por esto por lo que cobra importancia el proceso de capacitación, ya que garantiza satisfacer los requerimientos no solo los presentes, sino también los futuros respecto a conocimientos básicos y complementarios. Este proceso debe ser organizado, planificado y evaluable, con propósito de su efectividad. *“La Capacitación Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Aguilar, 2004, pág. 25)”*.

Aguilar (2004) Indica algunos propósitos que tiene la capacitación dentro de la organización, que de manera sintetizada se mencionan:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar, los cambios organizacionales
- Elevar la calidad del desempeño
- Facilitar el proceso de inducción y capacitación.
- Actualizar conocimientos y habilidades
- Preparar de manera integral para la jubilación.

La capacitación y desarrollo, se trata de un esfuerzo que la organización ejerce continuamente para fortalecer las capacidades, competencias y desempeño. Mondy Wayne, refiere, por una parte, que Capacitación es la oferta y disposición de conocimiento y habilidades para desempeñar una tarea específica, y por otra parte Desarrollo se trata de un proceso de aprendizaje que se planea a largo plazo. En los dos casos el objetivo es crear coherencia entre estrategias organizacionales y mejoramiento del desempeño. Para las empresas del siglo XXI, la capacitación y

desarrollo se convierten también en beneficios que los empleados demandan de sus empleadores, por esta razón se convierten en un recurso estratégico. (Mondy, 2010, pág. Cap.10).

El proceso de capacitación contempla una serie de acciones, entre las cuales están: la determinación de las necesidades de capacitación a nivel individual y organizacional; Establecimiento de objetivos específicos; Análisis de métodos; Fijación de Sistemas que faciliten la capacitación y desarrollo. Diseño de Programas de capacitación y desarrollo; y sistemas de medición del impacto de la capacitación.

Los procesos de capacitación entonces hacen parte de la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, cuyo objetivo es garantizar que el conocimiento adquirido permita organizar los recursos intelectuales para el funcionamiento de la empresa, es decir el aprendizaje se logra cuando el conocimiento individual se vuelve colectivo. Alineado a esto también se encuentra la visión de desarrollo del talento, ya que esto incide en las actitudes de las personas, por una parte, la formación se relaciona con la adquisición o fortalecimiento del conocimiento, y el desarrollo implica trabajar en las actitudes. (Jericó, 2008). Para esto se considera vital que la organización genere una cultura de aprendizaje, para alcanzar los resultados de los que se refiere la visión estratégica.

5.15. ENTRENAMIENTO

Según Alles (2015) : “El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la misión y la visión de la empresa, los objetivos de negocio y los requerimientos que se desempeña o a desempeñar” (pág. 219).

Con el este se desarrollan las habilidades, es decir, adquiere técnicas para desempeñar el cargo; este es el punto de partida para iniciar su trabajo en la organización.

Para asegurar el aprendizaje es importante: 1) Definir la necesidad, el objetivo a donde se quiere llegar y los resultados que se quieren obtener, 2) Identificar y establecer el público objetivo para enfocar los conceptos de acuerdo el nivel de conocimiento, 3) Estructurar el contenido asegurando integrar metodologías activas de aprendizaje como: Lluvia de ideas, estudio de casos, mesa redonda, videos, entre otros, y 4) Realizar un ejercicio que facilite la evaluación del conocimiento adquirido.

Teniendo en cuenta la contextualización del subsistema de desarrollo propuesto por Chiavenato, específicamente hace referencia al entrenamiento como aquel que hace posible el impulso de talentos, la creación de competencias, y estímulo de potenciales; este proceso implica la interacción de dos actores, uno quien imparte el entrenamiento y otro quien lo recibe; esta relación implica una capacidad de liderazgo, orientación, apertura al aprendizaje y mejoramiento del desempeño. El autor describe algunas razones por las cuales las organizaciones emplean el entrenamiento como herramienta de gestión de conocimiento y aprendizaje, entre ellas están (Chiavenato, 2007):

- Los niveles de liderazgo requieren de una capacidad de resolución inmediata.
- El capital Humano como activo intangible de la organización implica el ejercicio de actividades de tipo intelectual y creativa, y constituye la riqueza del conocimiento y competencias.
- Facilita el aprendizaje para llevar tanto a las personas como a las organizaciones a la excelencia en la formación de líderes y competencias.

Entre otras cosas, el entrenamiento significa un esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo del personal.

Desde la perspectiva de gestión del conocimiento, la base del entrenamiento debe aportar al igual que la capacitación, en la generación de capacidades dinámicas, donde la organización cree el contexto necesario para que los activos intangibles existentes puedan ser accesibles para la generación de competencias requeridas. Lo anterior posibilita una eficiente adaptación a los cambios del entorno. (Acosta, Longo-Somoza, & Fischer, 2013).

6. ANTECEDENTES

La búsqueda concreta de investigaciones previamente desarrolladas relacionadas con el objeto de la presente investigación denota la escasez de estas, por el contrario, se encuentra que existen sin número de estudios que abordan Cultura de manera independiente, o bien se relacionan directamente con cultura organizacional, pero no tienen relación con el interés de identificar la incidencia e influencia de cultura local sobre las prácticas de gestión humana. Esta situación demuestra que la investigación desarrollada en el sector bananero tiene un sentido innovador: tomando como base la revisión teórica expuesta, tiene un alto grado de pertinencia para que las organizaciones contemplen la importancia de analizar factores culturales del entorno como insumo para el diseño de prácticas de Gestión humana coherentes con la realidad de los colaboradores. De esta manera el estado del arte desarrollado a continuación muestra estudios relacionados con cultura enmarcada en las organizaciones donde de manera periférica se consideran aspectos del entorno y, por otra parte, artículos e investigaciones a nivel general de corte cualitativo que abordaron situaciones específicas frente a las prácticas de gestión humana en Urabá, y algunos aspectos culturales de la zona.

En el artículo denominado: Impacto de la Cultura en los resultados de la organización, se describe una relación directa entre Capital Humano, compromiso y eficacia organizacional; pero esta relación se ve mediada por múltiples factores entre los que se encuentran la calidad de las decisiones, aspectos económicos y el entorno. Se menciona también un estudio realizado por J.P. Kotter & J.L. Heskett en empresas de Estados Unidos, afirmando que la teoría III, alusiva a que una cultura fuerte con resultados exitosos, se da cuando hay una adaptación al entorno y además hay anticipación a los cambios generados en él. Dentro de los resultados obtenidos en la investigación referida, se encuentran factores como Ajuste al entorno, en el cual se habla de adaptabilidad y flexibilidad. Si bien se menciona el entorno éste no está asociado elementos de cultura local directamente, pero si es posible inferir que el

entorno influye en la organización en términos de adaptabilidad a él. (Garmendia , 2004).

En el artículo denominado: *Organizational Culture And Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit*. (1999) Se presenta a la organización como un sistema complejo, en donde el estudio de estas debe estar enfocado a distintos recursos, entre los que se incluyen los factores socioculturales como agentes externos, así se referencia la perspectiva Kanungo y sus asociados (1994), quienes afirman que el contexto sociocultural y el entorno afectan la cultura laboral interna y la gestión de recursos humanos (HRM). Desde allí se plantea un modelo de ajuste cultural, el cual postula que los valores sociales influyen en las prácticas de Gestión Humana a través de la mediación de la cultura laboral interna; el modelo se enmarca en el desarrollo de un análisis de perfil entre dos culturas sustancialmente diferentes: Canadá e India, a través de estudios transculturales independientes, uno para empleados y otro para gerentes; con base en las tres variables de estudio. Los parámetros de análisis se enfocaron en aspectos como: Paternalismo, relaciones de poder, evitación de incertidumbre, lealtad hacia la comunidad. Los resultados en general determinaron que, el paternalismo y la lealtad hacia la comunidad fueron los factores culturales más influyentes. Y Finalmente concluyen que, dentro de los múltiples impactos, esta investigación tiene importantes implicaciones prácticas para empresas multinacionales, gerentes expatriados y fuerzas de trabajo culturalmente diversas. La gestión de fuerzas de trabajo cada vez más diversificadas en las empresas también requiere un ajuste entre varias prácticas organizativas y el estudio de antecedentes étnicos/culturales de los empleados (Kanungo, Aycan, & Sinha, 1999).

Por su parte, Quiñones & Supervielle, Analizan las Prácticas de Recursos Humanos en la Banca Española multinacional, con presencia en Latinoamérica, ligadas a la gestión de la Cultura dentro de la organización; de la presente investigación se destaca que su objetivo es analizar cómo estas empresas

multinacionales ejercen influencia en el contexto latinoamericano, y así mismo como el contexto local se comporta, se modifica o se transforma con la presencia de éstos actores globalizados. El artículo denota varios estudios de caso, y hace especial énfasis en los procesos de cambio de las empresas multinacionales, en cuanto a nuevas formas de gestión de recursos humanos, como: políticas de capacitación, formación, evaluaciones de desempeño, retribución, carrera, etc. Que lideran estas empresas; para finalmente concluir que:

Comprender las inconsistencias entre lo que una organización pretende lograr y la orientación de las acciones de sus miembros supone dar cuenta de la acumulación de significados producidos por todos los actores implicados en este contexto de creciente reflexividad: directivos, trabajadores, sindicatos, clientes, hombres, mujeres, etcétera. (*Supervielle & Quiñones. M. , 2005, pág. 3*).

Adicionalmente, al referirse a la gestión de cultura dentro de la organización, indican que una de las estrategias de estas empresas es lograr influir en algunos aspectos individuales de los colaboradores entre ellos el cultural para maximizar rendimientos y minimizar lo que ellos consideran resistencias. De este modo, algunas prácticas de gestión humana se centran en el plano individual (actitudes y comportamientos), que impacten sobre la motivación y productividad.

Sin embargo, el estudio encuentra que con el apoyo de estudios sociológicos acerca de las dinámicas sociales que emergen de la implementación de herramientas como normas y lo que en realidad sucede con ellas cuando interactúan con parámetros culturales ya preestablecidos. Y al respecto consideran que es importante analizar factores locales que ejercen influencia sobre los resultados esperados, esta influencia es vista como interferencia por parte de los empresarios. Así, los autores indican que es cuestionable el hecho de pretender implantar estrategias de recursos

humanos como simples normativas, sin analizar a profundidad el contexto en el que se desarrollan. Lo mencionan así:

Enfoques como éstos se orientan directamente a la crítica del carácter normativo de la gestión de recursos humanos, así como a su implementación en un conjunto de prácticas, formulando la expresa intención de tomar conciencia de la necesidad de estudios reflexivos de la gestión de estos recursos (Supervielle & Quiñones. M. , 2005, pág. 9).

Haciendo hincapié en las prácticas de Gestión Humana, se encuentra un estudio de tipo exploratorio y descriptivo que abarca dichas prácticas en empresas bananeras de Colombia, el estudio surge de la pregunta principal acerca de las características de los procesos de gestión humana en las empresas agropecuarias y su incidencia en la competitividad organizacional. Para destacar, los autores enfatizan que las actividades agropecuarias en Colombia representan un aporte importante para la economía y la generación de empleo en las zonas rurales. Al desarrollarse el estudio en la región de Urabá, se afirma que la economía de la región se basa en la actividad bananera, en la zona se generan alrededor de 21.500 empleos directos y 75.000 empleos indirectos y de ellos se deriva el sustento del 80% del total de la población de Urabá. (Restrepo. E. & Arias.V, 2015). Con relación a los resultados de las prácticas de Gestión humana, se indica que el 46.5% de la muestra perteneciente a unidades productivas (gerentes y administradores de GH), no ven en gestión humana un área estratégica, sin embargo, 56% considera que la gestión humana genera un impacto positivo en los resultados del negocio, principalmente en términos de atracción, motivación y retención. Dada esta paradoja, el estudio concluye que *“se considera que, por las características de las organizaciones, su perfil exportador y las diversas certificaciones exigidas por la comunidad económica europea, el personal que lidera esta área es altamente competitivo, aunque no se le otorgue el estatus de personal estratégico”*. (Restrepo. E. & Arias.V, 2015, pág. 23). Por lo tanto, se evidencia que las áreas de gestión humana aún conservan una concepción operativa

y que la contribución e importancia que le otorgan surge de los resultados obtenidos por las empresas, pero el estudio no menciona que existan parámetros de medición para analizar la contribución como área.

En el trabajo de grado realizado por Penagos en 2017, la autora tuvo como finalidad principal indagar las causas principales de escasez y rotación de mano de obra en fincas de producción de Banano del Urabá Antioqueño. Al abordar dicha problemática se encuentra que, si bien es cierto las empresas del sector y sus estructuras de Gestión Humana, posibilitan a los colaboradores distintas estrategias motivacionales para generar satisfacción y motivación laboral; al profundizar en las causales para determinar la escasez de mano de obra y rotación laboral por medio de grupos focales, se encuentra que existen factores internos como Horarios de trabajo, el esfuerzo físico que implica la actividad bananera, entre otros; y factores externos como falta de interés en el sector agropecuario, percepción de los habitantes de la región y jóvenes frente al hecho de laborar en una bananera, situaciones socioeconómicas de la zona como la presencia de narcotráfico, pandillas, migración del campo a las ciudades, y panorama sindical de la región. El trabajo investigativo referenciado, aunque no profundiza en el estudio de factores externos, da cuenta de la importancia para la organización de involucrar el contexto local a la hora de establecer medidas internas para la retención y motivación de los colaboradores. (Penagos. G, 2017).

De igual forma, realiza un análisis frente al impacto de la violencia en Urabá y las repercusiones que ello ha traído en el ámbito laboral y las relaciones obrero-patronales, adicional a ello la modificación en las dinámicas culturales en virtud de la presencia histórica de grupos al margen de la ley y la necesidad de integrar el estado, sociedad, empresa y organizaciones sindicales como actores determinantes en la lógica social de esta región. Esta inferencia consiste en destacar la existencia de figuras sindicales en la región, que tienen una fuerte intervención en las relaciones laborales en las empresas del sector bananero. (Madarriaga, 2005).

Al hacer referencia a los rituales como factor cultural; Ríos (2002), en su tesis de maestría sobre Identidad y Religión en la colonización del Urabá Antioqueño, indica que factores como la unión de migrantes de diferentes partes del país, el desplazamiento, la violencia, el enfrentamiento político entre liberales y conservadores, la necesidad de mecanismos de organización y la generación de una identidad propia, de un lenguaje único entre los habitantes de una sociedad que se encuentra en proceso de formación, ha llevado a la creación en esta región de múltiples religiones diferentes a la católica, llegando incluso a ser la católica una iglesia utilizada para las personas del interior (minoría) que habitan en la zona. Es alrededor de las iglesias y lugares de congregación que se desarrolla el pensamiento del trabajador bananero, “La autonomía del sistema religioso del Urabá posibilitó la reconfiguración social a partir de elementos culturales que los migrantes suelen portar a donde quiera que surjan oportunidades laborales”. (Ríos.M, 2002, pág. 153).

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El planteamiento de esta investigación consistió en buscar una relación entre factores culturales locales y prácticas de gestión Humana, que están dirigidas principalmente a la base operativa de las empresas bananeras del Urabá Antioqueño. Principalmente, la recolección de información relevante para evidenciar los resultados presentados en este documento se obtuvo de los profesionales responsables de áreas de Gestión Humana y de algunos líderes de campo (Administradores), que desde su percepción acerca de los factores culturales locales, fue posible concluir el nivel de influencia que éstos generan sobre las organizaciones como tal. Para lograr lo anteriormente señalado, se tuvo en cuenta una metodología de investigación desde un enfoque cualitativo, para describir e indagar la realidad específica de interés, teniendo como base la definición de investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. (Hernandez - Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

7.1. ENFOQUE CUALITATIVO

La ruta cualitativa de la investigación a la que se refiere Hernández y otros (2018), indican que desde esta perspectiva es posible estudiar un fenómeno de manera sistemática, iniciando con un estudio previo acerca de una realidad para posteriormente generar teoría acerca del fenómeno estudiado; de manera que la ruta se construye en la medida en que se va desarrollando la investigación y el contexto en el que se opera.

Por otra parte, Hernández y otros (2018) patentan que: “La inmersión inicial implica sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio” (pág. 8)

Al respecto, la definición de la problemática estudiada en el marco de la coherencia de las prácticas de gestión humana implementadas en empresas bananeras asociadas a los factores culturales locales se debió a un conocimiento previo de este fenómeno, y a la experiencia en el campo laboral de Gestión Humana de una de las investigadoras. Confirmando entonces lo establecido por la teoría de investigación cualitativa, al referirse que ésta permite la comprensión de fenómenos desde la óptica de quienes lo viven, y por ello tiene un carácter interpretativo.

Como se había mencionado, la recolección y análisis de información provinieron de la interacción entre las investigadoras y los actores definidos, al converger, se pudo establecer un análisis juicioso acerca de la problemática estudiada, análisis que resulta específico para las áreas de Gestión Humana de la zona de Urabá; pero que al mismo tiempo resulta global cuando se establece que evidentemente debe existir coherencia entre las prácticas a implementar y los factores culturales locales donde cualquier organización opere. Dado el enfoque de comprensión y descripción de factores culturales locales y prácticas de gestión Humana, se definió que la investigación tuvo un carácter inductivo porque se centra en un interés puntual.

7.2. PROCESO INVESTIGATIVO

La revisión de literatura se considera en un eje transversal a la totalidad de etapas de la investigación, ya que apoya desde el planteamiento del problema hasta la consolidación de resultados. En este sentido, se tiene en cuenta la escasez de literatura y ausencia de estudios previos, relacionados directamente con el tema a tratar. Por lo cual la revisión teórica y de antecedentes se ligó a la búsqueda de manera independiente, tanto de factores culturales como de prácticas de Gestión Humana. A este enfoque de investigación cualitativa, se conoce también como investigación fenomenológica e interpretativa.

Las fuentes de información para llevar a cabo la presente investigación inicialmente fueron los líderes de Gestión Humana de 5 empresas bananeras presentes en Urabá; que ocupan su cargo desde un periodo no inferior a 6 meses y que provienen de lugares diferentes a la región objeto de estudio. Posterior a ello, se consideró importante tener en cuenta las perspectivas de 3 líderes en campo que son los administradores de finca, quienes tienen cercanía con la problemática estudiada. Al integrar estas dos perspectivas, una estratégica y otra operativa, fue posible consolidar un análisis de resultados a mayor profundidad. A continuación, se presenta la información sociodemográfica de los entrevistados:

Nombre	Cargo	Grado de escolaridad	Profesión	Experiencia (años)	Edad
Líder 1	Líder de Gestión Laboral	Posgrado	Abogada	8	30
Líder 2	Analista Gestión Humana	Posgrado	Ingeniero Industrial	9	31
Líder 3	Abogado de apoyo	Posgrado	Abogado	8	40
Líder 4	Exgerente	Posgrado	Veterinaria	9	33
Líder 5	Directora de Gestión Humana	Posgrado	Psicóloga	10	35
Líder 6	Líder de Gestión Laboral	Posgrado	Abogada	20	50
Administrador 1	Administrador	Tecnología	Administrador	10	35
Administrador 2	Administrador	Tecnología	Administrador	15	42

Fuente: Elaboración propia

La recolección de la información implica una etapa primordial para contrastar el objeto de estudio con las perspectivas de personas externas al ejercicio investigativo, la fiabilidad de la información radicó en aspectos como experiencia en el cargo y conocimiento de factores culturales, si bien la investigación tuvo como propósito indicar la manera en cómo influyen los factores culturales locales de los colaboradores que hacen parte de la base operativa sobre las prácticas de Gestión Humana en las empresas bananeras de la región de Urabá Antioqueño; la información fue suministrada por personas que ejercen cargos de liderazgo como son los jefes de Gestión Humana y administradores, ya que al realizar el análisis de la información y

los hallazgos que resultaron del mismo, tuvieron relevancia e impacto sobre el deber ser de áreas de Gestión Humana desde una perspectiva estratégica.

De esta manera para la recolección de datos, se decidió Diseñar y aplicar una entrevista semiestructurada, técnica que permite la recolección de información para obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes, para posteriormente establecer un análisis a profundidad, de acuerdo con el contexto y realidad objeto de estudio. Por motivos de confidencialidad no se relacionarán los nombres de los entrevistados y se hará referencia a ellos como entrevistado con la correspondiente clasificación numérica. El diseño de esta entrevista semiestructurada consistió en la elaboración de preguntas que orientarían la entrevista; interrogantes que estuvieron alineados a responder cada uno de los objetivos específicos.

Tanto el diseño del instrumento de recolección de información como el análisis de la información recolectada, se fundamentó en el proceso de validación de conocimiento por medio de la definición de Categorías y subcategorías. Así lo establece Francisco Cisterna al afirmar que “Como es el investigador quien le otorga significado a los resultados de su investigación, uno de los elementos básicos a tener en cuenta es la elaboración y distinción de tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información” (2005, pág. 64) . Se distinguen entonces entre categorías, las cuales denotan un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que detallan dicho tópico en micro aspectos. La estructura de categorías y subcategorías, se enlazaron bajo un hilo conductor que fue el objetivo general planteado y se refirieron a tres aspectos: Factores culturales, Prácticas de Gestión Humana y Estrategias de Gestión humana, que a su vez conllevaron a subcategorías como: rituales, historias, costumbres, valores, Subsistema de ingreso, Subsistema de desarrollo, Subsistema de compensación y estrategias coherentes con el contexto cultural.

Finalmente, el análisis e interpretación de la información en concreto, se realizó a través del método de triangulación de la información. Esta acción es “la acción de

reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación” (Cisterna. C, 2005, pág. 68). De esta manera, el procedimiento consistió en seleccionar la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas aplicadas y relacionarlas con el marco teórico elaborado y algunos antecedentes producto de la revisión de literatura.

8. RESULTADOS

Para el análisis de la información previamente recolectada, se encuentra que efectivamente las personas entrevistadas, bien sean encargadas de liderar las áreas de Gestión Humana o de liderar los equipos operativos, encuentran una relación directa de su quehacer con factores culturales locales, además de una sentida preocupación para abordar este tipo de temas dentro de sus organizaciones.

Al tomar como referencia el concepto de cultura y específicamente lo planteado desde antropología, Edward Burnett Taylor, afirma que Cultura es un conjunto complejo de distintos factores que pueden llegar a ser el patrimonio de determinado grupo social o sociedad (Martinez, 2006), es decir que se interioriza por medio de la socialización y se determina de acuerdo a cada contexto, lo anterior permite adentrarse a la definición de cultura local, entendida como las manifestaciones comunes en un espacio geográfico determinado. (Reyes, 2016). De acuerdo con lo anterior los factores culturales locales que se tuvieron en cuenta en ésta investigación fueron rituales, costumbres, historias y valores, que, al relacionarlos con prácticas de Gestión Humana relacionadas con el diseño de cargos, selección, desarrollo y compensación, tuvieron un impacto importante, indicando que dichos factores han permitido a lo largo de la experiencia de cada profesional y administrador, establecer estratégicamente la manera de afrontar las prácticas de una forma coherente, por lo tanto, no deben ser desconocidos y subestimados; al contrario, son parámetros que brindan un horizonte de intervención acertado y contextualizado.

8.1. RITUALES – Factor de la Cultura Local identificado dentro de las Empresas Bananeras.

Al referirse a **Rituales**, todos los entrevistados coinciden en resaltar las expresiones religiosas y el espacio de oración, como el ritual de mayor presencia en la base operativa de las empresas bananeras de la región de Urabá, sin embargo,

afirman la existencia de diversidad de creencias y religiones, no siendo posible circunscribir este punto a la religión católica. Rios, en su investigación, expresa que distintos factores sociales como migración, desplazamiento, entre otros, han producido diversidad de religiones en la región de Urabá y sobre todo recalca que es alrededor de rituales de tipo religioso donde se desarrollan el pensamiento del trabajador bananero. (Rios.M, 2002). Efectivamente, este tipo de rituales influyen en las prácticas de Gestión Humana, en casos como la apertura a espacios de encuentro y dialogo y ejecución de actividades de producción. Al respecto, el entrevistado 3 expresa que:

“Normalmente el espacio para realizar este tipo de rituales es un espacio de socialización brindado por los mismos colaboradores, no desde una disposición empresarial, es decir, que independiente de las distintas prácticas religiosas, son ellos quienes permiten la interacción de todo tipo de creencias, la empresa es garante de no vulnerar la libertad de expresión y credo y de garantizar la no discriminación, sin embargo, debe ser una mayor promotora de esos espacios y utilizarlos estratégicamente dentro de las prácticas de Gestión Humana”.

En este aspecto, el área de gestión humana debe generar estrategias para visibilizar a la organización en este tipo de rituales y no desconocer este aspecto religioso que es fundamental en la cultura urabaense.

Para el entrevistado 5:

“Los rituales más comunes observados en la población que integra el sector bananero, sin lugar a duda son los relacionadas con el ámbito religioso, donde las oraciones, predicaciones y mensajes reflexivos son hábitos que al inicio de la jornada laboral se vuelven protagonistas. Para Gestión humana estos espacios, se convierten en la oportunidad para dar a conocer los programas, procesos o procedimientos

actuales que adelantan en la empresa, así como, la apertura a momentos de acercamiento tanto individuales como colectivos para tratar temas de interés”

Por su parte, el entrevistado 4, indica:

“En las mañanas o siempre antes de comenzar una reunión, hay un espacio de oración, en el cual se transmite un mensaje de gratitud por la vida y el trabajo, generalmente es liderado por un empleado operativo. Este espacio permite concentrar la atención de los grupos de trabajo, enviar mensajes contundentes sobre las ventajas de trabajar en la empresa y las oportunidades que se tienen”

Otro de los Rituales mencionados por los entrevistados consiste en escuchar música dentro de las labores de producción, se considera un aspecto importante para garantizar la concentración, rendimiento y armonía en el lugar de trabajo. Así lo refiere el entrevistado 1, *"es indispensable brindarles las herramientas y autorizar que ellos escuchen música, sobre todo cristiana en las horas de la mañana, esto les permite trabajar concentrados y es algo que realizan desde hace muchos años y funciona como estrategia de bienestar y producción "*.

8.2. HISTORIAS - Factor de la Cultura Local identificado dentro de las Empresas Bananeras

Con relación al factor cultural de **Historias**, se encontró que este factor está determinado en el contexto regional por fenómenos sociales como violencia, desplazamiento, migración, invasiones, los cuales se expusieron en la parte introductoria de esta investigación. Que según el entrevistado 2 *"impactaron y forjaron el carácter de las compañías y colaboradores"*; Lo cual es imperativo para tener en cuenta por parte de las empresas del sector y por su puesto por los responsables de Gestión Humana, para ser estratégicos en la gestión de relaciones laborales que

incluyen entre otras, vinculación y permanencia de los colaboradores, evitando así, como lo dice el entrevistado 1 *"llegar a conclusiones premeditadas y prejuiciosas"*.

"A través de las historias se puede llegar a conocer tanto las necesidades y satisfacciones de los colaboradores y desde allí esas historias se vuelven el insumo necesario para afrontar los distintos conflictos que debe gestionar el área de gestión humana". (entrevistado 3). Así también lo establecieron Vasina & Udina, al afirmar que las historias orales representan en un sentido etnográfico la voz interna de las sociedades, (2007) en el caso específico de estudio se trata de poder identificar un contexto cultural en la región de Urabá por medio de las historias que se cuentan dentro de las empresas bananeras.

Por otra parte, el contexto Histórico de la región y la *"influencia de empresas extranjeras"* (entrevistado 2), impactan también en los procesos de producción de Banano, y se hace referencia a éste hallazgo debido a que se encontró relación con el arraigo a prácticas, que al mismo tiempo suelen truncar estrategias de Gestión del cambio dentro de los colaboradores de la base operativa, situaciones que requieren de intervención adecuada para crear balance entre la gestión de personal y dinámicas productivas que apalanquen los objetivos del negocio.

Dentro de los entrevistados, se pudo tener mayor claridad respecto al factor historias en las entrevistas realizadas a los administradores de las fincas, tal es el caso del entrevistado 7 quien hace referencia a la violencia *"el tema de la guerra en los años 90 ha sido muy marcado, la gente tiene en su memoria mucho ese tema de historias de asesinato, sobre todo en las personas mayores"*, pero a su vez, trae a colación historias que los líderes de gestión humana omitieron comentar o no son conscientes de su existencia como:

"hablan mucho de las historias de los campamentos, dicen que antes vivían más sabroso, más alegre, más en unión, como menos complicada la cosa ya que no

pagaban nada solo tenían que mercar, dicen que antes jugaban tejo, trompo, canicas, decían que los hijos aprendían a trabajar allá y siempre los dejaban, cuando se iba la energía en la finca, tipo 10 o 12 de la noche todos iban a arreglar el transformador porque decían que espantaban, habían historias de mucha fiesta, parranda, comida, los dueños de las fincas nos llevaban de todo a las fincas, regalos, ropa, antes todo era muy descomplicado, la convivencia era muy sana, nadie consumía vicio y el que mataban era porque estaba en sus enredos”.

Los aspectos mencionados por el entrevistado 7, denota la necesidad de escuchar a cabalidad las historias, pues a pesar de la violencia reiterativamente relatada, se evidenciaron situaciones y recuerdos satisfactorios de la vivencia en el interior de las fincas y los múltiples beneficios que sus empleadores para dicho momento les brindaban.

Con referencia a historias, también fue común y repetido en las respuestas de algunos entrevistados, decir que, los colaboradores hablan de todo aquello que ya se ha intentado dentro de las prácticas o estrategias de producción y de acuerdo con estas anécdotas suelen presentar resistencia al cambio o a la implementación de prácticas en diferentes ámbitos.

Finalmente, se hizo constante referencia al camino que las organizaciones sindicales y las empresas han tenido que recorrer para lograr relaciones sólidas y armoniosas para tener parámetros claros a nivel convencional en aspectos como compensación, seguridad y salud en el trabajo y prestaciones extralegales, así lo indica el entrevistado 6 *“es común escuchar que antes las relaciones obrero-patronales eran bastante difíciles de llevar y que ha sido un camino difícil de forjar”*, y el entrevistado 8 *“Las historias más comunes son relacionadas con los sindicatos, las relaciones obrero patronales y que nadie se le medía a administrar una finca en virtud de ello, normalmente los administradores solían ser personas de altos rangos en grupos armados y de alto nivel de carácter”*.

8.3. COSTUMBRES - Factor de la Cultura Local identificado dentro de las Empresas Bananeras

Se había mencionado dentro del marco teórico que Costumbres hace referencia a actos humanos que están presentes dentro de un grupo social y que generalmente se ejercen por imitación, utilizando justificaciones como: Así lo hacen todos, así se ha hecho todo el tiempo. Adicionalmente, al ser concebida como norma del grupo social, su legitimidad depende de si es coherente o no con la historia de éste (Peredo, 1994). En este sentido, el factor cultural **Costumbres**, de acuerdo a lo expresado por la mayoría de los entrevistados, se percibe dentro de las empresas del sector bananero, como un factor negativo, presente en los colaboradores de la base operativa, debido a que, dichas costumbres impactan directamente sobre fenómenos como el ausentismo, accidentalidad laboral, y bajo rendimiento expresado en cifras bajas de producción, principalmente al evidenciar una alta tendencia de "*participar de fiestas y tomar alcohol en días previos a las labores*" (entrevistado 2).

Para el entrevistado 1 "*el lunes el ausentismo es disparado, los lunes por ejemplo se tomó la decisión de no realizar ningún tipo de capacitación o reunión, adicionalmente se recomendó a producción realizar pedidos bajos en estos días, pues el rendimiento de los trabajadores es muy malo a raíz de los altos trasnochos y consumo de alcohol en un día como el domingo*"

Siendo el consumo de licor y la ida a fiestas una costumbre presente en la región tiene como consecuencia una práctica también predominante como el endeudamiento desmedido y una deficiente educación financiera en los colaboradores, reforzado por problemáticas sociales.

Para el entrevistado 1:

"En el tema financiero es común el préstamo con los llamados "gota a gota", utilizan mucho el término de "empeñé mi tarjeta", esto es un reto para el área quien

debe tener estrategias claras de compensación y apuntar a la reducción de este tipo de préstamos y cultura del despilfarro, tienen muy buenos salarios y beneficios, pero los mismos nunca alcanzarán con los hábitos de consumo de licor y compras”.

Con lo anterior es de precisar que, si bien en el territorio colombiano es común la figura de préstamos con personas particulares a altas tasas de interés, en el Urabá Antioqueño es un hábito para los trabajadores bananeros quienes ofrecen sus tarjetas débito como garantías de dichos créditos, siendo el prestamista o “gota a gota” el encargado de realizar los retiros catorcenales y entregar el restante a cada trabajador de la zona.

La complejidad de estas costumbres hace que desde las áreas de Gestión Humana se trabaje en la búsqueda de estrategias para crear conciencia financiera, por una parte, y por otro lado en el manejo adecuado para hacer frente a los fenómenos mencionados, que requieren de la intervención integral en las empresas, siendo fundamental el aspecto educativo.

Como factor positivo de la percepción de las costumbres dentro de los operarios, el entrevistado 3, encuentra a la música, las fiestas, variedades de léxicos, como uno de los aspectos que han llevado a gestión humana a desarrollar programas que se alineen con estas manifestaciones culturales, lo anterior lo expresa de la siguiente forma: *“Costumbres como la música, las fiestas y variedades de léxicos y argot de la región, han llevado a realizar programas de formación en comunicación asertiva, programas culturales en danza y manejo de las emociones y promoción de un pensamiento creativo”.*

El entrevistado 7 por su parte, resalta las siguientes costumbres:

“En la semana santa, aquí no rezan siempre todo es en torno a la comida, arroz de frijolito jugo de chicha, la música es algo muy marcado, el vallenato, la champeta, el porro, la chirimía... no falta el paisa que escucha ranchera, pero aquí no funciona

hacer nada en donde pongan pop, hip hop, cuando ponen las canciones en la finca es charro porque se la montan al que ha tenido un caso en la vida real, el santo cachón es el más común”.

No realizar una lectura previa de las costumbres, traería consigo el desconocimiento de una serie de elementos fundamentales y únicos para Gestión Humana, quien deberá acomodar su plan de trabajo a dichos aspectos marcados y comunes en los trabajadores para garantizar el éxito de estos. En la investigación realizada por Supervielle & Quiñones, precisamente se estudia el impacto que ha tenido la implementación de prácticas de gestión Humana, en Latinoamérica por parte de la presencia de la banca española; prácticas orientadas a ser normas centralizadas, enfocadas en el individuo para mejorar resultados y productividad. Así que, dentro de sus conclusiones se identificó la necesidad de hacer conciencia y desarrollar estudios reflexivos acerca de la gestión de recursos humanos. (2005).

8.4. VALORES - Factor de la Cultura Local identificado dentro de las Empresas Bananeras

El abordaje del concepto de valores en esta investigación tuvo una relación directa con la percepción positiva que los entrevistados manifestaron con respecto a lo que los colaboradores de la base operativa valoran dentro de las empresas bananeras. Encontrando una relación cercana con la concepción de valores culturales, al respecto se retoma la visión psicológica de valores asociados a la satisfacción de necesidades, refiriendo por ejemplo a lo mencionado por Inglehart, quien afirma que en sociedades donde se ha superado las necesidades de tipo económico, predominan valores como el de autorrealización. También desde la teoría sobre dimensión cultural de los valores, desarrollada por Schwartz, indica la existencia de 10 valores que dan respuesta a requisitos como: satisfacción de necesidades como seres biológicos, coordinación de acciones sociales y supervivencia de grupos. (Castro. S. & Nader, 2006).

Ahora bien, al indagar frente a lo que valoran, se indica que, los colaboradores de la base operativa de las empresas bananeras, según lo expresa el entrevistado No.1 *“valoran los detalles, se motivan mucho a través de reconocimiento continuo, actividades de recreación o detalles que puedan ser útiles para el hogar, para ellos también es importante la familia y todo lo que se haga por ella de seguro es bien recibido”*.

Para el entrevistado 3 *“lo que más valoran es la escucha, que los atiendan, el ser escuchado, que sus ideas hagan parte de la resolución de situaciones de alta complejidad en la empresa”*.

Coinciden todos los entrevistados en indicar el gran valor que le brindan a lo que las empresas hacen por sus familias, lo cual implica esfuerzos desde el ápice estratégico, para generar impactos y lograr consolidar estrategias que contribuyan al bienestar integral de los colaboradores y su núcleo familiar.

8.5. PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA

Una vez obtenido un contexto acerca de la influencia que ejercen los factores culturales sobre las prácticas de gestión Humana, se continúa con el análisis respecto a la identificación de experiencias exitosas y experiencias no aconsejables, dentro de algunos subsistemas de Gestión Humana previamente priorizados por guardar relación directa con el objeto de estudio.

Haciendo referencia a la gestión estratégica de Recursos Humanos, ésta se entenderá como: *“el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”*. (Cuesta. S., 2010, pág. 3).

8.5.1. Subsistema de Ingreso

En el subsistema de ingreso, es quizás en donde se logró identificar mayor dificultad, de acuerdo con lo expresado por los entrevistados, quienes indicaron, la presencia de diferentes obstáculos para quienes no hacen una lectura previa de la cultura local y de los trabajadores bananeros. Quizá estas dificultades estén asociadas a la falta de una visión estratégica del proceso de selección, más allá de una tarea puramente transaccional, hay que tener en cuenta que los nuevos paradigmas de la Gestión Humana han llevado a que las empresas le otorguen especial importancia a la búsqueda de mecanismos que permitan potenciar al ser humano dentro de la organización, en el escenario presente y futuro, es decir que no basta con encontrar una persona ideal que se ajuste al perfil diseñado que cubra el cargo, sino que además busca que dicha persona encuentre en la organización el espacio para construir o fortalecer su potencial. (Calderón. H., Naranjo. V., & Álvarez. G., 2010).

En primer lugar, se debe saber que, de acuerdo con el entrevistado 3, *"los padres educan a sus hijos para que ellos no se incorporen al mundo laboral bananero, dado que, como creencia colectiva, se asocia al trabajador de las empresas bananeras con personas que laboran en horarios extremos, salen de fiesta, tienen malos manejos de las finanzas, tienen múltiples parejas e hijos y consumen en exceso licor"*

con base en esto, los padres de familia incitan a sus hijos a laborar en sectores diferentes y áreas diferentes a la agricultura, lo que constituye para gestión humana un reto, al tener que buscar las estrategias suficientes para captar la atención de las nuevas generaciones, de cara a la ausencia de mano de obra en el sector agrícola del país y de cara a una generación cuyo foco principal no es una alta remuneración ni permanencia dentro de una organización.

Otro aspecto tomado como dificultad, es la idealización de los candidatos y perfiles con altas exigencias y poca flexibilidad, siendo Urabá una región con múltiples oportunidades laborales, por lo cual:

"La flexibilidad debe ser un aspecto fundamental, pues la ausencia de mano de obra, sumada a las múltiples oportunidades de empleo que han surgido en mega proyectos como puerto Antioquia, hace que el trabajo en el sector bananero sea poco apetecido por las personas jóvenes en la región, será común ver en las entrevistas personas que se presenten con sandalias, será común encontrar antecedentes judiciales en ellos, alta rotación, múltiples hijos, lo que hace que sea difícil la generación de parámetros al momento de una selección" (entrevistado No.1).

Adicional a lo anterior, para todo líder de Gestión Humana en el siglo XXI, suena apenas lógico y necesario utilizar las plataformas virtuales de empleo para la publicación de sus vacantes, sin embargo, de acuerdo con lo relatado por el entrevistado 6:

"La consecución de personal operativo no tiene buen resultado cuando se hace a través de agencias públicas de empleo o plataformas virtuales, ya que generalmente las personas interesadas en los cargos de oficios varios no hacen uso de este tipo de herramientas, sino que se dirigen a amigos, conocidos, excompañeros, vecinos que tengan contactos con empresas bananeras, y es así como la voz a voz es más efectivo".

El entrevistado 7, añade: *"Aún se consigue gente con facilidad, pero funciona es la voz a voz, en los repartos se dice que si conocen a personas les deben decir para la hoja de vida, la dificultad más grande es al momento de escoger a las personas, del cumplimiento del perfil requerido y nos toca mantener haciendo procesos, yo mando 10 hojas de vida y no pasan sino la mitad ya que en filtros se quedan".*

8.5.2. Subsistema de Desarrollo

Si bien el subsistema de ingreso es aquel en el que se hace más necesario la lectura del contexto social y cultural, el subsistema de desarrollo no deja de requerir atención para quienes lideran el área de Gestión Humana, quienes se enfrentan a constantes retos al momento de definir las estrategias adecuadas para la implementación y alcance satisfactorio de procesos como inducción, capacitación, formación y desempeño.

La respuesta más repetida por los líderes del área se enmarcó en la falta de interés de quienes dirigen las organizaciones en este subsistema,

“Es constante la falta de un plan estratégico de gestión para llevar todo el componente de desarrollo, priorización de la producción y el dinero por encima del crecimiento personal y colectivo, se suelen vincular a los procesos de capacitación con procesos aburridos, sin importancia, que no aportan a la organización y que restan tiempo y hacen que ellos devenguen poco, pues su salario es al destajo”, (entrevistado 3).

El entrevistado 1, indica como uno de los retos a abordar, el siguiente: *“se tienen personas sin el bachillerato, incluso algunos sin saber leer y escribir, otros, presentan desinterés frente a los procesos de formación, el trabajo en la zona es abundante, por ende, el plan carrera es algo que desean se cumpla rápido y fácil, sin esfuerzo y meritocracia alguna”.*

Para el entrevistado 6, *“Los bajos niveles de educación y el hecho de que muchos de los trabajadores no hayan estado escolarizados, hacen que la capacidad de concentración en actividades de capacitación sea baja, por lo cual se dificulta que puedan prestar atención a charlas largas y poco dinámicas”.*

Teniendo en cuenta las respuestas, también se encasilla al subsistema de desarrollo en aspectos netamente relacionados con la formación y capacitación, dejando a un lado el restante de procesos que se encuentran dentro de dicho subsistema y suelen ser fundamentales para las organizaciones. Al respecto, se habla de para las empresas del siglo XXI, la capacitación y desarrollo se convierten también en beneficios que los empleados demandan de sus empleadores, por esta razón se convierten en un recurso estratégico. (Mondy, 2010). Por otra parte, la visión de desarrollo del talento incide en las actitudes de las personas, por una parte, la formación se relaciona con la adquisición o fortalecimiento del conocimiento, y el desarrollo implica trabajar en las actitudes. (Jericó, 2008). Para esto se considera vital que la organización genere una cultura de aprendizaje, para alcanzar los resultados de los que se refiere la visión estratégica de Gestión humana.

8.5.3. Subsistema de Compensación

Frente al subsistema de compensación, se indagó sobre las dificultades surgidas en su implementación de cara a los factores culturales y se encontró que:

“El dinero es gastado en su mayoría en licor, suelen tener muchos hijos incluso con diferentes parejas, a su vez, es común aspectos como la promiscuidad, la falta de educación financiera, estar en data crédito, tener la tarjeta empeñada, tener hijastros, todo esto incide en que el salario sea insuficiente a pesar de tener el mejor salario en Colombia para el sector agro” (entrevistado 2).

“La falta de cultura financiera impacta negativamente en este componente, nunca va a ser suficiente para ellos y se acostumbran a vivir en malas condiciones y tener grandes gastos hormiga, deudas con prestamistas independientes y relaciones extramatrimoniales” (entrevistado 3).

“El fondo de empleados de la empresa también ha llevado a que estén muy saturados, a veces no pueden hacer cosas importantes como adquirir vivienda por la capacidad de pago porque son muy desordenados financieramente”. (entrevistado 7).

Fue común en las respuestas encontrar que, si bien los colaboradores bananeros son remunerados adecuadamente y presentan múltiples beneficios extra legales, las prácticas financieras dejan mucho que desear, dado que, utilizan frecuentemente prestamistas independientes, gastan su dinero en licor y no presentan una cultura o educación frente al ahorro o generación de proyectos de vida, esto hace que las empresas deban buscar estrategias para que sus colaboradores puedan acceder a una educación financiera y hábitos que le permitan generar un proyecto de vida en el interior de la organización, pues de no tenerlos indicadores como rotación y motivación se verán fuertemente afectados.

Con base en lo anterior se considera importante mencionar las afirmaciones de Dave Ulrich, cuando hace referencia a que las nuevas tendencias de Gestión Humana deben considerar en la compensación una proposición de valor en la relación laboral (2005). Al evidenciar que la compensación monetaria no es el factor crítico en la base operativa de las empresas bananeras, si no el uso que le dan a dicha compensación, por lo tanto, el diseño de Prácticas de gestión Humana debe contemplar en estos casos, estrategias de valor que pueden estar asociados con otros subsistemas como el de desarrollo, en el diseño de procesos de aprendizaje buscando, primero generar una cultura financiera adecuada en los colaboradores; y segundo, buscar efectividad y coherencia en el diseño de beneficios dirigidos a ellos.

8.6. IMPLEMENTACIÓN DE PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA

Al indagar cómo se han superado todas las dificultades que surgen en la implementación de las prácticas de Gestión Humana, todos los entrevistados coinciden en detectar causas relacionadas con la falta de contexto o lectura de la

cultura en la región, por lo que sugieren como solución la no utilización de estrategias genéricas, sin previa lectura de los integrantes de la organización y el entorno de estos, así lo expresa el entrevistado 2:

“Identificando las causas particulares para afrontarlas con estrategias y técnicas muy bien adaptadas a las verdaderas necesidades del personal en contexto de la industria y la región, procurando no implementar estrategias genéricas que pudieran no tener alto impacto dentro de la población de colaboradores altamente influenciado por sus factores culturales de una región tan diversa”.

Adicionalmente, se sugiere que las estrategias tengan en cuenta a las personas involucradas en el desarrollo de estas *“implementando las opiniones de las personas, sugerencias, siempre que vamos a implementar algo es por sugerencias propias de ellos y los hacemos participes de los procesos”* (entrevistado 8).

9. CONCLUSIONES

Aparentemente el direccionamiento del área de Gestión Humana dentro de una compañía lleva consigo un sin número de manuales, procedimientos y políticas que en muchas ocasiones presentan similitud al del resto de las empresas, es probable pensar que, quien ha asimilado los subsistemas y ha tenido un estudio y experiencia previa en este campo de conocimiento específico, pueda ser capaz y tener la habilidad de direccionarlo en cualquier parte del mundo, siendo una simple cuestión limitarse a hacer unas modificaciones a estos documentos previamente mencionados, sin embargo, al desarrollar ésta investigación, se encuentra que esta premisa resulta errada, con base en lo evidenciado en las empresas bananeras de la zona de Urabá; por lo tanto se afirma que el estudio del contexto se constituye en un elemento estratégico para el diseño e implementación de prácticas de gestión Humana.

Dados los resultados encontrados, se identificó la necesidad que tiene el área de realizar una lectura previa y profunda del contexto local en el que se ubica la organización. Existen empresas incluso de tal magnitud que llevan adelante programas homogéneos y generales para todas sus filiales, ignorando la presencia de factores culturales que sin lugar a duda pueden comprometer el éxito y funcionamiento de dichos programas.

Al realizar una búsqueda de estudios previos respecto a la incidencia de los factores culturales locales en las prácticas de Gestión Humana, se encuentra que, los mismos han sido escasos, pues abundan estudios frente cultura organizacional, y de ellos se rescató elementos que se consideraron coherentes con el objeto de estudio. Por esta razón, se destaca la pertinencia de la investigación, para que, a través de ella, se continúe ahondando en este tema, que sin duda ha representado un aporte relevante para Gestión humana, como respuesta a las necesidades de las organizaciones en torno a generar estrategias acordes a factores culturales locales.

La ejecución de entrevistas semiestructuradas inicialmente estaban dirigidos a quienes direccionan las áreas de Gestión Humana de las empresas bananeras de la zona, sin embargo, se amplió dicha aplicación a los administradores de las fincas, encontrando mayor fluidez en las entrevistas y mayor conocimiento de los temas objeto de estudio, fue muy notorio el alto conocimiento de dichos administradores en los factores culturales, teniendo en cuenta que en su mayoría son oriundos de la zona o llevan años laborando en las fincas bananeras. Sin embargo, se concluye que es necesario realizar un análisis y lectura previa de dichos factores culturales, para abordar este tema con mayor apropiación.

Con base en lo anterior resulta fundamental e indiscutible hacer partícipes a los administradores de finca dentro de los programas de Gestión Humana, dado que son ellos quien en mayor medida gestionan los subsistemas del área dentro de la organización.

Dentro de los factores culturales que se tuvieron en cuenta en esta investigación como Costumbres, Rituales, Valores e Historias. Se identifican aspectos que llegan a favorecer y fortalecer las estrategias de Gestión Humana

Haciendo énfasis en el Factor cultural **Rituales**, se evidenció la importancia de los espacios de oración al inicio de la jornada o cualquier tipo de actividad, si se tiene conocimiento previo de este ritual y se observa que el mismo se ha preservado en la región por iniciativa de los trabajadores y no de las empresas, puede surgir de allí una oportunidad clara, al promover este tipo de espacios que generan una mayor apertura frente a las capacitaciones, reparto diario de labores y mayor sentido de pertenencia frente a la organización a la que se encuentran vinculados.

El Ritual relacionado con la acción de escuchar música, resultó ser un aspecto de vital atención, dentro de la investigación, fue recurrente percibir frente la conexión que existe entre el tipo de música y el rendimiento en la productividad de los

trabajadores bananeros, representado éste ritual una gran fuente de motivación. Adicional al tema de productividad, es claro que, los programas de bienestar y actividades como fiestas o reuniones deben tomar en consideración este importante aspecto.

Ninguno de los rituales (expresiones religiosas y música) mencionados por los entrevistados dificulta la implementación de las prácticas de gestión humana, por el contrario, las favorece. Quizá la dificultad radica en que en algunos casos las prácticas de Gestión Humana no tienen en cuenta estos factores, de manera que el diseño no corresponde o no es coherente con el contexto.

No se desconoce la época de violencia que tuvo la región de Urabá, tampoco es un aspecto que no tengan en cuenta quienes lideran las áreas de Gestión Humana, sin embargo, ser conscientes del surgimiento y desarrollo de las organizaciones sindicales, el origen de los beneficios y pactos existentes en la región y ser conscientes además de la dinámica que prevaleció en dicha época, permite entender a cabalidad los comportamientos propios de los trabajadores y la visión que se tiene frente a las empresas en la zona, lo que servirá para trazar una hoja de ruta y gestionar aspectos como la cultura propia de la organización.

Un factor cultural local importante son las **historias** presentes en la región respecto a la violencia y el trato que en las bananeras recibían los trabajadores, unido a los altos horarios que se solían manejar. Consecuencia de ello, en la actualidad se encuentra que pocas personas se interesen por laborar en este sector de producción agrícola, situación que dificulta la consecución y permanencia de personal, ocasionando la actual escasez de mano de obras. En virtud de ello, se reconoce la necesidad de fortalecer las áreas de comunicación y procesos de socialización de beneficios y crecimiento en el interior de las organizaciones.

Conocer las prácticas implementadas a lo largo de la historia permite no volver a incurrir en errores o circunstancias del pasado, escuchar a los trabajadores y utilizar sus relatos como estrategias para la implementación de los programas a ejecutar. En este sentido, por ejemplo, por situaciones como la violencia, existe un alto número de trabajadores que no pudo finalizar e incluso iniciar su ciclo escolar, con base en ello, los programas del subsistema desarrollo deben estar planeados teniendo en cuenta este esencial aspecto.

La mayoría de los entrevistados ven al factor costumbres, como un factor que incide de manera negativa en las estrategias o prácticas de Gestión Humana, lo anterior al referirse a costumbres como el alto consumo de licor, fiestas en días como los domingos, alto nivel de endeudamiento, promiscuidad y prestamos con los llamados “gota a gota”, dado que todas inciden en ausentismo, rotación, inadecuado manejo de la nómina, y baja motivación, entre otras.

Es claro que, la transformación de hábitos y prácticas generadas por un colectivo en una región completa no es una tarea fácil, sin embargo, es posible el desarrollo de estrategias y prácticas de Gestión Humana que se amolden a estas dificultades, lo importante radica en conocer las causas y no basarse solo en indicadores que no reflejan un real motivo a trabajar.

Al respecto es pertinente mencionar que no todas las costumbres tienen una connotación negativa, aspectos como la gastronomía, música e incluso celebraciones como la mencionada en una de las entrevistas cuyo nombre es “miss perra”, puede llevar a la implementación de prácticas que se aconsejan y otras que no: se aconseja por ejemplo en las actividades el uso de refrigerios con alto contenido de carbohidratos, no se aconseja traer planes de bienestar que puedan funcionar en otros sectores, motivando el uso de comida fitness; se aconseja realizar actividades que incluyan el fútbol o bailes como champeta, vallenato, chirimía.

Por otra parte, se requiere trabajar de manera continua en el subsistema de compensación de cara a dichas costumbres, si bien se indica que, los trabajadores bananeros del Urabá Antioqueño tienen los salarios más altos en el sector agropecuario, dicho salario es insuficiente de cara a la baja educación financiera presente en la zona.

Adicional a lo anterior, frente al factor cultural **Valores**, resulta ser la familia, la mayor fuente de motivación de los trabajadores, todo lo que las empresas hagan que involucre a sus seres queridos, garantiza el éxito de la estrategia trazada. Los trabajadores valoran el cumplimiento de la palabra, es fundamental para los trabajadores el cumplimiento de esta en las promesas brindadas, por ende, es necesario respetarla.

De esta manera se logró realizar un análisis en la conexión e influencia generada entre Factores culturales locales de la base operativa y prácticas de Gestión Humana. Representa un gran reto para quienes ejercen el direccionamiento de las áreas de gestión humana, en el sentido de alinear sus propósitos como área y como organización, con las nuevas tendencias encontradas en los aportes teóricos, que contemplan tener conocimiento pleno del contexto, de su entorno donde es posible identificar factores culturales como los tratados en la presente investigación. Al definir el concepto de cultura, se indicó que ésta se caracteriza por ser dinámica y cambiante en cada contexto social; en concordancia con ello se puede afirmar que de la misma manera las Prácticas de Gestión Humana, deben ser dinámicas, proactivas como respuesta coherente con el entorno.

10. REFERENCIAS

- Velasquez.S, A. C. (2019). El ingreso de las personas a la Organización. *Unidad 2: Diseño y Descripción de cargos por comeptencias*. Medellin. Obtenido de <http://apsicoe.com.co/wp-content/uploads/2019/07/Dise%C3%B1o-y-Descripci%C3%B3n-de-Cargos-por-Competencias.pdf>
- Acosta, J. C., Longo-Somoza, M., & Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinamicas y gestion del conocimiento en nuevas empresasa de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (Cuarta Edición ed.). Mexico: Limusa S.A. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Siliceo+Aguilar,+A.+\(2006\).+Capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+del+personal.+Distrito+Federal,+M%C3%A9xico:+Editorial+Limusa.&ots=ITiZhF7HbN&sig=mQ5mXnQomPQ1nw1ZGbTEVmauVwU#v=onepage&q&f](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Siliceo+Aguilar,+A.+(2006).+Capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+del+personal.+Distrito+Federal,+M%C3%A9xico:+Editorial+Limusa.&ots=ITiZhF7HbN&sig=mQ5mXnQomPQ1nw1ZGbTEVmauVwU#v=onepage&q&f)
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. (Tercera ed.). Ediciones Granica S.A.
- Botto. (2018). La Cultura de Masas como objeto de análisis. *Questions*.
- Calderón H. , G., & Serna. G., H. M. (2009). RELACIONES ENTRE RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO EMPÍRICO. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552009000200010&lng=en&tlng=.
- Calderón. H., G., Cuartas.C., J., & Álvarez. G., C. M. (Septiembre/Diciembre de 2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *INNOVAR*, 19(35), 151-166.
- Calderón. H., G., Naranjo. V., J. C., & Álvarez. G., C. M. (Julio-Diciembre de 2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y

- aportes. una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Castro. S., A., & Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos con el Portrait Values Questionnaire de Schwartz. *Interdisciplinaria*, 23(2), 155-174. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272006000200002&lng=es&tlng=es.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones* (Octava ed.). Mc DrawHill.
- Cisterna. C, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación Cualitativa. (U. d. BioBio, Ed.) *Theoria*, 14(1), 61-71. Obtenido de Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>
- Cuesta. S., A. (2010). Gestión de Recursos Humanos (GRH) con enfoque estratégico. En A. Cuesta.S., *Gestión de Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE.
- Dollan, S., Valle. C., S., Jackson, S., & Schuler, R. (2014). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGRAW.
- García.S., M. (2009). Los macroprocesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*(27), 162-200.
- García.S., M., Murillo. V., G., & González.O., C. H. (2018). *Los Macroprocesos. Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Cali: Universidad del Valle. doi:10.25100/peu.96
- Garmendia , J. A. (2004). Impacto de la Cultura en los resultados de la organización. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(108), 75-96. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1172852>
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. En D. Gonzales M, *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (págs. 83-114). Medellín: EAFIT.

- González Raposo, M. D. (Enero . Diciembre de 2003). Cultura, mundo Indígena y Educación. *Revista de Teoría y Diáctica de las Ciencias Sociales*(8), 125-140. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65200808>
- González, V, S. (2013). Mito, experiencia y práctica: Relacionalidad y recursividad en el estudio antropológico del Ritual. *Antropología Experimental*, 13, 381-397. Obtenido de <http://revista.ujaen.es/huesped/rae/articulos2013/23gonzalez13.pdf>
- Grueso. H., M. P., & Anton. R. , M. C. (2015). Valores culturales en redes interorganizacionales: Una propuesta desde el modelo de Shalom Schwartz. *Investigación & Desarrollo*, 23(2), 369-390. doi:<https://doi.org/10.14482/indes.23.2.5966>
- Harris, M., Revuelta, F., & Velasco, H. (1990). *Antropología Cultural*. Madrid: Alianza. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56333082/Harris-Marvin-Antropologia-cultural-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655085961&Signature=bHH4yR0~Q0QdxdpqG9utQRO6CoQ7eaFze0uTJ0wilKq4tfPnlQJzCq-2QHWXdwTOemAdXDA82NWtJSrzBNzTFmuHZKb~vUxK~6hVs-8IXRbtcucOpFmQEUALq>
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuntativa, Culaitativa y Mixta*. Mexico: McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A.
- Jericó, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento. Construyendo Compromiso*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington , R. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* (Séptima ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A. .
- Kanungo, R. N., Aycan, Z., & Sinha, J. (July de 1999). Organizational Culture and Human. The Model of Culture Fit. (W. W. University, Ed.) *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526. Obtenido de <https://journals-sagepub-com.ezproxy.eafit.edu.co/doi/pdf/10.1177/0022022199030004006>

- Madariaga, A. J. (Septiembre - Diciembre de 2005). Urabá y las relaciones laborales: paz armada y resistencia desde la civilidad. (U. EAN, Ed.) *Escuela de Administración de Negocios*(55), 83-93. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605507>
- Marti, C., & Hollander, R. (2017). Retribución: Un sistema de dirección y alineación clave pero complejo. En J. M. Parra, & C. Muller, *9 Claves Para una Gestión humana Estratégica*. Colombia: LID Editorial Colombia.
- Martinez, F. L. (2006). *La Cultura y Sus Procesos- Antopología Cultural Guia para su estudio* (Vol. 3). Missionari della Consolata. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=eDMjYFETi2EC&printsec=frontcover&q=inauthor:%22Francisco+Lerma+Mart%C3%ADnez%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Méndez. A., C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 37(21), 136-169. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). México: Pearson Education.
- Morelos, Gomez, J., & Fontalvo Herrera, T. J. (Enero- Junio de 2014). Análisis de los factores determinantes de la Cultura Organizacional en el ambiente Empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-106. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v10n1/v10n1a06.pdf>
- Parra, J. m., & Torres, A. (2017). Gestion Humana y su capacidad de adaptación al negocio. En J. M. Parra, & C. Muller, *9 claves para una gestión humana Estratégica*. Colombia: LID Editorial Colombia.
- Penagos. G, S. (2017). Situación de la Mano de obra en Fincas Bananeras de Urabá. (R. I. EAFIT, Ed.) Medellín. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10784/11802>
- Peredo, C. (1994). Tradición. esbozo de algunos Conceptos. *Relaciones* , 15(59), 135-149. Obtenido de <https://colmich.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1016/291/1/HerrejonPeredoCarlosArt1994.pdf>

- Plin.A., J. R. (2017). Consistencia y alineación de los sistemas de política de gestión humana con el negocio. En J. M. Parra, & C. Muller, *9 claves para una gestión Humana Estratégica*. Colombia: LID Editorial Colombia.
- Porter, M. E. (Diciembre de 2011). ¿Que es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- RESTREPO, F., & ARIAS, F. (Julio - Diciembre de 2015). Las Prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture & Animal Sciences*, 4(2), 23. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10567/1407>
- Restrepo. E. , F., & Arias.V, F. J. (Julio - Diciembre de 2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture & Animal Sciences*, 4(2). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10567/1407>
- Reyes, Y. (2016). Un estudio de enfoques y conceptos de cultura y su relación con la noción de identidad. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 7(4), 195-206. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6667025>
- Rios.M, A. (2002). Identidad y Religión en la Colonización de Urabá. Comunican S.A. Obtenido de https://www.humanas.unal.edu.co/colantropos/files/1514/5615/3770/rios_religionuraba.pdf
- Ros, M. (Jul - Sept de 2002). Los Valores Culturales y el desarrollo socioeconómico: Una comparación entre teorías culturales. (C. d. Sociológicas, Ed.) *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(99), 9-33. doi:Reis, 99, 9–33. <https://doi.org/10.2307/40184398>
- Supervielle, M., & Quiñones. M. , M. (2005). Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional. *Revista galega de economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais*, 14(12), 1-18.
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos. La próxima agenda de RR.HH. *Suplemento Selección de Personal*(193).

Vansina, J., & Udina, D. (2007). Tradición oral, historia oral: Logros y perspectivas (Oral tradition, oral history: Achievements and perspectives). *Historia, Antropología y Fuentes Orales*(37), 151–163. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/25703100>

ANEXOS

Anexo. 1. Matriz de Categorías y Subcategorías

Pregunta de Investigación	Objetivos	Categoría	Definición	Subcategoría	Preguntas Orientadoras para entrevista Semiestructurada
¿Cómo los factores culturales locales de la base operativa en una empresa Bananera del Urabá Antioqueño, influyen sobre las prácticas de Gestión Humana?	Identificar cuáles son los factores culturales que favorecen y dificultan la implementación de prácticas de gestión humana	Factores culturales (Rituales, historias, costumbres y valores	El antropólogo Inglés Edward Burnett Taylor, definió cultura como un "Conjunto complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y varias otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad" (Martínez, 2006, pág. 26) "Conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta).	Rituales	Teniendo en cuenta la definición de ritual ¿cuáles han sido aquellos que se han tenido en cuenta en la implementación de prácticas de gestión humana?
				Historias	Teniendo en cuenta la definición de historias ¿cuáles han sido aquellos aspectos respecto a las historias relatadas por los operarios de la empresa, que se han tenido en cuenta en la implementación de practicas de gestión humana?
				Costumbres	Teniendo en cuenta la definición de costumbres ¿cuáles costumbres de los operarios de la empresa se han tenido en cuenta en la implementación de practicas de gestión humana ?
				Valores	De acuerdo a lo que usted considera que los empleados operativos valoran, ¿Cómo ha tenido en cuenta lo que ellos valoran en la implementación de prácticas de gestión humana?
	Identificar actividades no aconsejables en la instrumentación de prácticas de gestión humana, derivadas de choques culturales	Prácticas de Gestión Humana	Ulrich, y otros autores establecen que las prácticas de gestión Humana deben estar enfocadas en algunos puntos relevantes como: Se constituyen en un fin para lograr objetivos organizacionales de manera estratégica; su ejecución y diseño no tienen exclusividad del área de Gestión Humana, aunque se lideren algunas funciones operativas, deben estar involucrados todos los actores internos, es decir deben ser sistemáticas y coherentes con las estrategias del negocio	Subsistema de ingreso	Podría mencionar, de cara a los factores culturales, ¿qué dificultades ha tenido en la implementación de las prácticas de gestión humana, específicamente frente al subsistema de ingreso?
				Subsistema de desarrollo	Podría mencionar, de cara a los factores culturales, ¿qué dificultades ha tenido en la implementación de las prácticas de gestión humana, específicamente frente al subsistema de desarrollo?
				Subsistema de compensación	Podría mencionar, de cara a los factores culturales, ¿qué dificultades ha tenido en la implementación de las prácticas de gestión humana, específicamente frente al subsistema de compensación?
	Reconocer algunas estrategias de Gestión humana exitosas que han permitido la superación de dificultades culturales	Estrategias de Gestión humana	Ansoff; Mintzberg; Hax & Majluf. Establecen que estrategia facilita la respuesta ante las necesidades organizacionales de ser competitivas cuando existen factores de cambio en el contexto o entorno; por tanto, "define aspectos estratégicos diferenciadores que causan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados". Michael Porter define que, "La estrategia competitiva consiste en ser diferente, significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor".	Estrategias coherentes con el contexto cultural	Cuando se le han presentado dificultades en la implementación de prácticas de gestión humana por factores culturales ¿Cómo las ha superado?

Anexo 2: Protocolo de Entrevista dirigida a Lideres de Gestión Humana y Administradores de Fincas

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

Identificar cómo los factores culturales locales de la base operativa de empresas del sector bananero influyen sobre las prácticas de gestión Humana.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

¿**Qué?**: Factores Culturales locales y Prácticas de Gestión humana

¿**Cómo?**: Por medio de la aplicación de entrevista semiestructurada.

¿**Para qué?**: Identificar factores Culturales locales y cómo éstos influyen sobre la implementación de Prácticas de Gestión humanas, si son posibilitadores u obstaculizadores.

¿**En quiénes?**: Lideres de Gestión Humana y Administradores de fincas de empresas Bananeras del Urabá Antioqueño

PREGUNTAS ORIENTADORAS

Con respecto a Factores Culturales:

- Teniendo en cuenta la definición de ritual ¿cuáles han sido aquellos que se han tenido en cuenta en la implementación de prácticas de gestión humana?
- Teniendo en cuenta la definición de historias ¿cuáles han sido aquellos aspectos respecto a las historias relatadas por los operarios de la empresa, que se han tenido en cuenta en la implementación de prácticas de gestión humana?
- Teniendo en cuenta la definición de costumbres ¿cuáles costumbres de los operarios de la empresa se han tenido en cuenta en la implementación de prácticas de gestión humana?
- De acuerdo a lo que usted considera que los empleados operativos valoran, ¿Cómo ha tenido en cuenta lo que ellos valoran en la implementación de prácticas de gestión humana?

Con respecto a Prácticas de Gestión Humana

- Podría mencionar, de cara a los factores culturales, ¿qué dificultades ha tenido en la implementación de las prácticas de gestión humana, específicamente frente al subsistema de ingreso?
- Podría mencionar, de cara a los factores culturales, ¿qué dificultades ha tenido en la implementación de las prácticas de gestión humana, específicamente frente al subsistema de desarrollo?
- Podría mencionar, de cara a los factores culturales, ¿qué dificultades ha tenido en la implementación de las prácticas de gestión humana, específicamente frente al subsistema de compensación?
- Cuando se le han presentado dificultades en la implementación de prácticas de gestión humana por factores culturales ¿Cómo las ha superado?

Anexo 3: Consentimiento Informado

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a las participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

Título del proyecto:

“FACTORES CULTURALES LOCALES QUE INFLUYEN SOBRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA: CASO DE SECTOR BANANERO DEL URABÁ ANTIOQUEÑO”

Investigadoras: VIVIANA PATRICIA AGUDELO GÓMEZ
MERY YAMILE JOJOA CASTRO

La entrevista que le vamos a realizar hace parte de la evaluación de nuestra tesis de maestría en Desarrollo humano organizacional, que estamos cursando en la Universidad EAFIT.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas que se le realicen y podrá incluir información adicional que usted considere relevante para el objeto de la presente investigación.

Desde ya le agradecemos su participación.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____