



ROTACIÓN LABORAL DEL ÁREA OPERATIVA DE DOS EMPRESAS AGUACATERAS  
DEL SUROESTE ANTIOQUEÑO: FACTORES CAUSALES Y POSIBLES  
METODOLOGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL

*Labor Turnover in the Operational Area of Two Avocado Companies in Southwest Antioquia:  
Causal Factors and Possible Personnel Retention Methodologies*

Manuela Salazar Saldarriaga

Cristhian Camilo Soto Marín

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2025

## Tabla de Contenido

Resumen .....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
Planteamiento del Problema .....	9
Justificación .....	14
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Marco Teórico .....	17
Factores Relacionados con Retención de Personal .....	17
Clima organizacional .....	17
Satisfacción laboral.....	18
Motivación .....	18
Calidad de vida laboral y familiar.....	19
Liderazgo .....	19
Rotación .....	20
Diseño Metodológico .....	25
Introducción al Método.....	25
Metodología de la Investigación.....	25
Diseño de Investigación.....	25

Contexto, unidad de análisis y cobertura .....	26
Población y muestra .....	26
Perfil de personas encuestadas.....	26
Técnicas e instrumentos de recolección.....	27
Cuestionario (fase cuantitativa) .....	27
Entrevistas semiestructuradas (fase cualitativa) .....	27
Grupos focales o “sesiones en profundidad / grupos de enfoque” .....	28
Análisis de datos e integración (cuantitativo, cualitativo y mixto).....	29
Análisis cuantitativo (descriptivo) .....	29
Análisis cualitativo (codificación temática).....	29
Integración por conversión (cualitativo → indicadores numéricos).....	29
Producto esperado .....	30
Cronograma (referencial, 7 semanas) .....	30
Análisis de Resultados.....	31
Conclusiones.....	49
Recomendaciones .....	53
Referencias .....	55

### **Lista de Figuras**

Figura 1. ....	31
Figura 2. ....	32
Figura 3. ....	33

Figura 4. ....	34
Figura 5. ....	35
Figura 6. ....	36
Figura 7. ....	41
Figura 8. ....	42

## **Resumen**

Este trabajo analiza la rotación laboral en el área operativa de dos empresas aguacateras del suroeste antioqueño, Frutales Santa Clara S.A.S. y Jericó Hass Company S.A.S., con el propósito de identificar los factores que la generan y proponer posibles metodologías de retención de personal. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño descriptivo y secuencial explicativo. En una primera fase cuantitativa se aplicó una encuesta a 42 trabajadores, y en una segunda fase cualitativa se realizaron grupos focales y entrevistas semiestructuradas para profundizar en los hallazgos.

Los resultados muestran altos niveles de satisfacción laboral, el horario, las relaciones interpersonales, el acceso a servicios de salud y el balance vida-trabajo, así como una elevada intención de permanencia y baja búsqueda de alternativas externas. Sin embargo, se identifican brechas en las condiciones físicas de trabajo en campo, la gestión de pausas y ciertos estilos de liderazgo y comunicación, que pueden convertirse en factores de riesgo de rotación. Asimismo, se evidencia un interés mayoritario en esquemas de compensación variable por desempeño, combinados con beneficios no monetarios como tiempo libre.

Se concluye que las empresas han consolidado condiciones básicas de empleo y un clima relacional favorable, pero requieren fortalecer la gestión del liderazgo, la calidad de vida laboral y el diseño de incentivos flexibles y transparentes como pilares estratégicos para la retención del talento operativo.

### **Palabras clave:**

Rotación laboral, compensación variable, sector agrícola, aguacate Hass, gestión humana, retención de personal.

## **Abstract**

This study analyzes labour turnover in the operational area of two avocado companies located in the southwest of Antioquia, Frutales Santa Clara S.A.S. and Jericó Hass Company S.A.S., with the purpose of identifying its causes and proposing possible methodologies for employee retention. The research followed a mixed-method approach with a descriptive, sequential explanatory design. In the first quantitative phase, a survey was applied to 42 workers, and in the second qualitative phase, focus groups and semi-structured interviews were conducted to deepen the understanding of the findings.

The results show high levels of satisfaction with job, working hours, interpersonal relationships, access to health services and work–life balance, as well as a strong intention to remain in the company and low levels of active job search. However, gaps were identified in the physical working conditions in the field, the management of breaks, and certain leadership and communication styles, which may become risk factors for turnover. The study also reveals a strong interest in performance-based variable compensation schemes, combined with non-monetary benefits such as time off.

It is concluded that the companies have consolidated basic employment conditions and a favourable relational climate, but need to strengthen leadership practices, quality of working life and the design of flexible and transparent incentive systems as strategic pillars for retaining operational staff.

### **Keywords:**

labour turnover, variable compensation, agricultural sector, Hass avocado, human resource management, employee retention.

## **Introducción**

La dinámica del sector agrícola colombiano ha experimentado transformaciones significativas en las últimas décadas, impulsadas por la apertura comercial, la demanda de productos agrícolas en mercados internacionales y las políticas de desarrollo rural. En este contexto, el cultivo de aguacate Hass se ha posicionado como una de las principales apuestas agroexportadoras del país, gracias a su creciente aceptación en destinos como Europa y Estados Unidos. No obstante, este crecimiento productivo y comercial no ha sido acompañado, en muchos casos, por un fortalecimiento proporcional en la gestión del talento humano. Persisten desafíos estructurales como la informalidad, la alta rotación laboral y la escasez de mecanismos de fidelización de personal, que limitan la sostenibilidad de las operaciones agrícolas, especialmente en zonas rurales.

Uno de los principales síntomas de esta desconexión entre el avance técnico-productivo y el desarrollo organizacional es la rotación constante del personal operativo en fincas dedicadas a la producción de aguacate Hass. Este fenómeno no solo afecta la eficiencia en el cumplimiento de labores agrícolas, sino que también compromete la calidad del producto, la trazabilidad de los procesos y la transmisión del conocimiento técnico entre generaciones. A su vez, la rotación genera costos ocultos relacionados con selección, entrenamiento, pérdida de productividad y afectación del clima laboral.

Esta investigación surge como una respuesta a esta problemática real y tangible, observada directamente en dos empresas agrícolas colombianas: Frutales Santa Clara S.A.S y Jericó Hass Company S.A.S, ambas involucradas en el cultivo y exportación de aguacate Hass. La motivación principal del estudio es comprender desde la voz de los propios trabajadores, a través de una encuesta focal, cuáles son las causas que los motivan a permanecer o abandonar su

lugar de trabajo, y cómo influyen variables como la compensación, el reconocimiento, las condiciones laborales y la percepción del trabajo agrícola.

El enfoque metodológico del estudio es de tipo cuantitativo-descriptivo, con alcance exploratorio. Se aplicará una encuesta estructurada a una muestra de trabajadores de ambas empresas, segmentada por tipo de contrato, cargo y antigüedad. El instrumento fue diseñado para recoger percepciones sobre diferentes dimensiones de la experiencia laboral, incluyendo aspectos subjetivos como la motivación y la intención de permanencia, así como factores más tangibles como el acceso a incentivos, el reconocimiento del esfuerzo individual y la proyección del trabajo agrícola hacia las nuevas generaciones.

Este trabajo no solo busca diagnosticar las causas de la rotación, sino también contribuir al diseño de estrategias de gestión humana adaptadas al contexto rural. El impacto esperado se traduce en propuestas que fortalezcan la fidelización del talento, mejoren las condiciones de trabajo y promuevan un modelo organizacional más justo, sostenible y alineado con los retos del agro contemporáneo.

## Planteamiento del Problema

El sector agrícola colombiano constituye un componente estratégico para el desarrollo económico, social y ambiental del país. Aun así, su trayectoria histórica ha estado marcada por brechas estructurales: baja inversión pública sostenida, infraestructura rural deficitaria, informalidad laboral y limitada tecnificación. Este conjunto de condiciones ha restringido la productividad y perpetuado condiciones precarias para amplios segmentos de la población rural (Delgado Marulanda, 2019). En este panorama, algunos renglones han funcionado como palancas de transformación territorial; entre ellos, el aguacate Hass destaca por su dinamismo reciente y su capacidad de articular inversiones, empleo y apertura de mercados.

Durante la última década, el aguacate Hass se ha consolidado como una agroindustria líder en Colombia. Diversas fuentes del gremio señalan que el país se ubica entre los tres principales exportadores mundiales, y que la cadena genera alrededor de 79 mil empleos formales en más de 250 municipios, con presencia en departamentos priorizados por políticas de posconflicto (SAC, 2025; Corpohass, 2024; Bermúdez, 2024). La cadena de valor integra productores, emparadoras, exportadores y certificadores, y ha logrado posicionar a Colombia como proveedor confiable en mercados exigentes de Europa, Asia y Norteamérica. En paralelo, el sector ha construido un discurso de sostenibilidad y responsabilidad social que busca asegurar tanto la calidad del producto como el bienestar de las comunidades rurales vinculadas (Corpohass, 2024).

No obstante, esta imagen virtuosa contrasta con desafíos laborales persistentes. En el agregado rural, más del 60 % del empleo sigue siendo informal, lo que se traduce en ausencia de contratos formales, baja protección social y acceso limitado a mecanismos de seguridad y desarrollo laboral (Cely Rondón et al., 2021). Esta realidad limita la atractividad del trabajo

agrícola y alimenta la rotación en ocupaciones operativas. De hecho, la rotación laboral impacta de manera directa la productividad de las fincas, la calidad de la fruta y la continuidad del conocimiento técnico, afectando costos y resultados operativos. La literatura sectorial ha subrayado que la retención del personal es condición para estabilizar procesos, sostener estándares y lograr eficiencia (Garcés Hernández et al., 2016).

En este contexto, el problema real que enfrentan las empresas del aguacate no se limita a la presión del mercado o a la estacionalidad agrícola. A medida que el Hass se consolida como bien de exportación, la demanda de mano de obra capacitada y comprometida aumenta, pero las prácticas de Gestión Humana no siempre evolucionan al mismo ritmo. Se observan patrones de contratación cortoplacista, ausencia de mecanismos de fidelización, escasa valorización del trabajo operativo y culturas organizacionales centradas en el cumplimiento mínimo de obligaciones legales. En tales entornos, cuando las personas no perciben oportunidades de crecimiento, reconocimiento o incentivos, tienden a desvincularse con mayor frecuencia, lo que desestabiliza equipos, encarece la operación y deteriora la calidad (Garcés Hernández et al., 2016). Este fenómeno se agrava en localidades rurales con alta informalidad. Según el DANE (2022), el 62.2 % del empleo rural es informal, situación que expone a las personas trabajadoras a inseguridad económica y baja protección social, además de limitar su acceso a procesos de formación y desarrollo. El resultado es un ciclo de rotación: desmotivación, productividad decreciente, reemplazos recurrentes y pérdida de experiencia acumulada. Los costos ocultos de la rotación —búsqueda y selección, inducción y curva de aprendizaje, quiebres de continuidad en labores críticas— suelen ser subestimados en los presupuestos, pero terminan erosionando los márgenes y la capacidad operacional (Chiavenato, 2011).

Desde una perspectiva operativa, la rotación presenta riesgos adicionales para un cultivo que exige estandarización y continuidad. El cumplimiento de certificaciones y la estabilidad de prácticas técnicas son esenciales para sostener mercados internacionales; sin equipos estables y entrenados, la organización se expone a variabilidad en labores críticas, con impactos sobre calidad y trazabilidad. Además, la fuga de experiencia obstaculiza la consolidación de una cultura basada en aprendizaje y mejora continua (Chiavenato, 2011).

En el plano analítico, la problemática de retención se explica por la confluencia de dimensiones económicas, organizacionales y socioculturales. La literatura sobre empleo rural en Colombia subraya la informalidad, la escasez de incentivos diferenciados, la ausencia de planes de carrera y culturas orientadas al mínimo legal como condicionantes de la transitoriedad laboral, con efectos más marcados en jóvenes, mujeres y personas con baja escolaridad (Penagos et al., 2020; FAO, 2007). Desde la motivación, se identifica una baja valorización del esfuerzo individual y niveles insuficientes de reconocimiento; cuando a ello se suman cargas operativas altas sin contrapartidas económicas, la rotación aparece como estrategia racional del trabajador para mejorar su ingreso o condiciones (Madero, 2023). En términos organizacionales, se ha señalado que numerosas áreas de Gestión Humana en el agro operan con un enfoque reactivo y transaccional, con débil vinculación estratégica y pocas prácticas de fidelización basadas en el desempeño y el desarrollo (Marcos Vega, 2015).

En el caso del aguacate, algunos autores describen que las principales causas de rotación combinan inestabilidad contractual, ausencia de estímulos por desempeño y bajo involucramiento con los objetivos organizacionales (Flórez, 2008). A partir de un enfoque de compensación total, se propone integrar componentes monetarios y no monetarios: remuneración

fija competitiva, bonos variables asociados a productividad y calidad, reconocimientos formales, liderazgo de cuadrilla con competencias interpersonales, transporte rural confiable, estabilidad de horarios/temporadas, SSO rigurosa y oportunidades de desarrollo (Varela, 2006). Entre estas palancas, la compensación variable por desempeño resalta como mecanismo potencial para alinear intereses y reducir la rotación, siempre que se diseñe con métricas claras, reglas transparentes y comunicación efectiva.

Con base en lo anterior, el problema no es la rotación como hecho aislado, sino la ausencia de políticas integrales de compensación y motivación en un sector competitivo y con restricciones territoriales (distancias, transporte, estacionalidad). En empresas agrícolas insertas en cadenas de exportación —como Frutales Santa Clara S. A. S. (FSC) y Jericó Hass Company S. A. S. (JHC), ubicadas en Jericó (Antioquia)—, comprender los determinantes de la permanencia/salida y priorizar intervenciones costo–efectivas constituye una necesidad estratégica. En términos de Gestión Humana, ello implica pasar de una lógica transaccional (cumplimiento mínimo) a una estratégica (experiencia del trabajador, métricas de retención y desempeño, desarrollo de mandos medios, mejora de condiciones logísticas).

Por ende, este estudio plantea como pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que generan la rotación de personal en Frutales Santa Clara S. A. S. y en Jericó Hass Company S. A. S.?

Responderla permitirá estimar la contribución relativa de distintas palancas (compensación y beneficios, reconocimiento, liderazgo, transporte, estabilidad de horarios/temporadas, SSO, desarrollo), comparar patrones entre las dos empresas y proponer un plan de acciones priorizadas por impacto y factibilidad. Además, facilitará el cálculo del ahorro por rotación evitada frente al costo de intervención, aportando evidencia práctica para la toma de

decisiones en el sector y conocimiento para la literatura sobre retención en contextos rurales agroexportadores (Garcés Hernández et al., 2016; Chiavenato, 2011; FAO, 2007). En suma, el trabajo busca cerrar la brecha entre la narrativa de sostenibilidad del sector y las condiciones laborales reales, proponiendo herramientas de gestión que hagan atractivo y sostenible el empleo agrícola.

## **Justificación**

Aunque el cultivo de aguacate Hass en Colombia ha sido reconocido por su potencial exportador, generación de empleo y dinamización de economías rurales, la gestión del recurso humano no ha evolucionado al mismo ritmo que sus indicadores económicos. Persisten brechas significativas en términos de motivación, fidelización, desarrollo profesional y sistemas de compensación acordes a las exigencias del trabajo agrícola.

Este estudio se justifica en la necesidad de comprender desde una perspectiva directa, cuáles son los factores que inciden en la decisión de los trabajadores rurales de permanecer o abandonar sus empleos. A través de la aplicación de una encuesta focal, se busca captar las percepciones reales del personal de campo y administrativo de dos empresas del sector: Frutales Santa Clara S.A.S y Jericó Hass Company S.A.S. Esta aproximación permitirá diagnosticar las causas internas de la rotación y abrir el camino hacia soluciones ajustadas al contexto específico del agro colombiano.

Desde el punto de vista científico, este trabajo constituye un aporte a la gestión del talento humano en contextos rurales, tradicionalmente excluidos de los estudios organizacionales y de comportamiento laboral. La mayoría de investigaciones en gestión humana se han enfocado en entornos urbanos e industriales, dejando de lado las particularidades del trabajo agrícola, donde confluyen factores físicos, sociales y culturales únicos. Al integrar dimensiones como la percepción del trabajo en el campo, el reconocimiento del esfuerzo individual, la intención de permanencia y la continuidad generacional, esta investigación amplía el enfoque de análisis hacia realidades poco visibilizadas en la literatura.

Además, el trabajo tiene un valor estratégico y práctico para empresas del sector agrícola que enfrentan desafíos similares, ya que los resultados permitirán proponer estrategias de

fidelización y compensación variable que contribuyan a reducir la rotación, aumentar el compromiso organizacional y fortalecer la sostenibilidad de los equipos de trabajo. También podrá servir como referencia para el diseño de políticas públicas orientadas a mejorar la calidad del empleo rural y fomentar condiciones dignas, estables y motivadoras para los trabajadores agrícolas.

En síntesis, este estudio es pertinente porque responde a una problemática actual, es necesario porque llena vacíos teóricos y prácticos, y es útil porque puede ser aplicado en el diseño de acciones concretas que fortalezcan la gestión humana en el agro colombiano.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar los factores que generan la rotación de personal en las empresas Frutales Santa Clara S.A.S y Jericó Hass Company S.A.S, a partir del análisis de percepciones de los trabajadores.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar el interés de los trabajadores en implementar esquemas de incentivos basados en productividad o desempeño individual.
2. Identificar la intención de permanencia y las causas percibidas para la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.
3. Evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a su jornada laboral, carga operativa y disponibilidad de recursos para el desempeño de sus funciones.
4. Formular recomendaciones para mejorar la retención del personal en las empresas objeto de estudio.

## **Marco Teórico**

Este marco conceptual articula, en un solo hilo argumental, los aportes sobre rotación, clima organizacional, satisfacción laboral, motivación, calidad de vida laboral y familiar, liderazgo y diseño del trabajo y gestión de personas, integrándolos con teorías modernas y clásicas con la perspectiva de la ejecución estratégica para explicar la retención y la rotación laboral.

Seguido a esto, “debemos aclarar los conceptos que ayudarán a entender, analizar y exponer de una manera organizada las teorías, investigaciones y los antecedentes en general que se consideren válidos y adecuados para orientar el estudio” (Hernández Sampieri, Méndez, Mendoza, & Cuevas, 2017).

### **Factores Relacionados con Retención de Personal**

#### *Clima organizacional*

El clima organizacional es el conjunto de rasgos que identifican a una organización y la distinguen de otras. Estos rasgos surgen de cómo las personas y equipos perciben su experiencia dentro de ella, así como de la configuración de su estructura y sus sistemas. (Alifa, D., 2011, p.81).

El ambiente de la organización se configura por elementos relacionados: desarrollo individual, compensaciones y prestaciones, normas de gestión, vínculos con otros miembros y con los jefes, además de los medios y el entorno material que facilitan el desempeño. Estos aspectos modelan la postura del trabajador hacia su trabajo. (Juárez-Adauta, S. 2012). “Un buen clima laboral se relaciona, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente indicadores como: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de

tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo)” (Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. 2010, p.17).

También se encuentra dentro de los hallazgos que no existe una fórmula estandarizada para plantear la solución a la rotación, de igual manera, se manifiesta que no se deben implementar acciones correctivas en contra de los trabajadores, en cambio, las empresas deberán garantizar el mejor clima laboral y las condiciones organizativas óptimas para el desarrollo de sus trabajadores (Sánchez, 2015). Por tanto, “el logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución” (Salazar et al 2009, p. 69).

### *Satisfacción laboral*

Según Alifa (2011), La satisfacción laboral influye de manera decisiva en la capacidad de una organización para retener a su talento. Pues según Clemente, Molero y González (2000) la satisfacción se puede entender “como una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de su vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos, basada en los propios criterios de la persona y que se realiza de forma favorable”. En resumidas cuentas, cuando no hay satisfacción, el descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo (Salazar et al 2009).

### *Motivación*

“Motivación, el deseo de una persona de hacer un trabajo lo mejor posible o de hacer el máximo esfuerzo para desarrollar las tareas asignadas” (Mathis & Jackson, 1998, p. 24).

“La motivación laboral son los estímulos que posee una persona que lo conducen a actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. Pueden venir del trabajo o de su círculo personal” (Sánchez-Sellero, et al 2014, p. 538).

“Un creciente número de empresas reconoce que la probabilidad de que los empleados escojan una empresa y se queden en ella será mayor si creen que ofrece una alta calidad de vida en el trabajo” (Mathis & Jackson, 1998, p. 24).

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

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

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

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

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

#### *Liderazgo*

Liderazgo se define como “el tiempo en que se está en contacto directo con la jefatura, el nivel de injerencia que tiene el supervisor en las decisiones y la cercanía física entre líder y colaborador” (Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. 2010).

Por tanto, “los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional” (Salazar et. al., 2009, p.72). El liderazgo tiene una relación positiva con la satisfacción, motivación y el clima organizacional, los cuales determinan la creatividad y productividad (Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. 2010, p. 16).

Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. (2010) en su investigación concluyeron que:

- Si el líder muestra consideración por las personas y ejerce un seguimiento cercano, es previsible un aumento marcado en motivación y satisfacción (u otros indicadores afines).
- Si el líder es considerado pero mantiene una distancia operativa, cabe esperar una leve reducción de esos niveles.
- Si el líder es poco considerado, irrespetuoso y controlador, lo más probable es una caída notable de la motivación y la satisfacción.
- Y si además de ser poco considerado, el líder es distante, la disminución de dichos indicadores tiende a ser ligera

Está demostrado que las bases de un clima laboral saludable —entendido como las percepciones compartidas por los miembros sobre las políticas de la organización— se vinculan en general con un mejor desempeño institucional y, en particular, con indicadores como el equilibrio trabajo-familia, los beneficios sociales, la satisfacción en el cargo y la calidad del liderazgo. En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima (Bagner A. 2006).

*Rotación*

“El término rotación se entiende como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Este intercambio es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Gonzales Miranda, 2009).

Hay dos formas de rotación: la impulsada por el trabajador (renuncia) y la impulsada por la organización (despido). La desvinculación organizacional —o despido— ocurre cuando la empresa decide reemplazar a un colaborador por alguien más acorde con sus requerimientos, corregir errores de selección o ajustar su planta de personal. La renuncia, en cambio, obedece a razones personales o profesionales que llevan al empleado a terminar el vínculo laboral. En última instancia, esa decisión se ve influida por su nivel de satisfacción con el puesto y por la disponibilidad de opciones atractivas en el mercado. En suma, la rotación resulta ser una consecuencia de factores tanto internos como externos (Penagos Gaviria, 2017).

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

Para terminar y teniendo en cuenta todos los conceptos ya vistos:

La motivación de los empleados se configura a partir de la relación entre el diseño del puesto, las recompensas y el ajuste persona–tarea; cuando estas piezas están alineadas, no solo aumenta el rendimiento, sino que también disminuyen el ausentismo y la rotación, al tiempo que mejora el servicio entregado. La participación de los trabajadores en el establecimiento de objetivos claros, específicos y alcanzables fortalece ese vínculo, pues provee dirección y sentido

a la tarea cotidiana y promueve el compromiso con los resultados. De manera complementaria, planear estratégicamente la gestión del talento y alinear las políticas de recursos humanos con las capacidades organizativas incrementa la probabilidad de atraer y, sobre todo, de retener a las personas clave, incluso en contextos volátiles (Mathis & Jackson, 1998).

Desde un enfoque humanista Maslow (1954), argumenta que la motivación se entiende como un proceso dinámico que responde a fines y necesidades. La jerarquía de necesidades propuesta señala que, una vez cubiertas las básicas, emergen con mayor fuerza las de pertenencia, estima y autorrealización. En los contextos de trabajo, esto significa que los incentivos puramente materiales resultan insuficientes para sostener el compromiso en el tiempo: las personas también buscan sentido, reconocimiento y oportunidades para desplegar su potencial. La autorrealización, por tanto, no es un lujo, sino una necesidad psicológica que las organizaciones pueden potenciar mediante estilos de liderazgo que promuevan autonomía, creatividad y reconocimiento; cuando ello sucede, tiende a consolidarse la permanencia, pues el vínculo con la organización se vuelve más profundo y significativo.

Este análisis dialoga con la teoría bifactorial, que distingue entre factores de higiene — salario, condiciones físicas, políticas— y factores motivadores —contenido de la tarea, logro, responsabilidad, crecimiento—. Mientras los primeros previenen la insatisfacción, los segundos son los que realmente generan satisfacción duradera y compromiso. Por eso, la eliminación de “irritantes” ambientales es condición necesaria pero no suficiente: sin enriquecimiento de la tarea, es difícil conseguir implicación estable y, en consecuencia, retención (Herzberg, 1954). En términos prácticos, invertir en equipos, herramientas o ambientes más seguros es importante; sin embargo, la retención sostenible surge cuando el trabajo ofrece retos significativos, aprendizaje y trayectorias de desarrollo visibles para el trabajador.

En paralelo, Taylor (1969) aporta una dimensión operativa clave: la productividad y la eficiencia se elevan mediante la estandarización de métodos, la formación adecuada y la definición clara de responsabilidades entre dirección y trabajadores. Los incentivos económicos pueden catalizar el esfuerzo, pero su efecto es mayor cuando se combinan con reconocimiento a la iniciativa y con un entorno de cooperación estructurada. Esta claridad de rol y de proceso reduce la ambigüedad y la frustración, dos fuentes habituales de intención de salida. Así, los elementos operativos —métodos claros, entrenamiento y retroalimentación— no compiten con la motivación intrínseca, sino que la habilitan: un sistema bien diseñado facilita que el trabajador experimente logro y dominio, reforzando su deseo de permanecer.

El puente entre estas perspectivas y los resultados organizacionales lo proporciona la ejecución estratégica. Las organizaciones que combinan recompensas financieras y no financieras, que comunican una visión inspiradora y comparten información relevante con su gente, suelen construir entornos de alta pertenencia. Abrir canales para que las ideas y sugerencias del personal sean escuchadas no solo mejora la operación; también envía un mensaje de respeto y agencia que fortalece el compromiso afectivo. La capacitación continua ocupa un lugar central: más allá de cerrar brechas técnicas, señala posibilidades de crecimiento y carrera, y por esa vía contribuye a la retención (Thompson et al., 2004). En conjunto, la atracción, el desarrollo y la conservación del talento no son piezas aisladas, sino partes de un mismo sistema de ejecución, donde la coherencia entre propósito, prácticas de gestión y experiencias del trabajador se traduce en menor rotación y mayor estabilidad del conocimiento crítico.

Integrando los elementos anteriores, puede proponerse una cadena causal sencilla: (1) el diseño del trabajo y la calidad de vida —con metas claras y participación— activan la motivación; (2) la satisfacción de necesidades superiores y el enriquecimiento del contenido de

la tarea consolidan la satisfacción y el compromiso; (3) la estandarización con entrenamiento y reconocimiento viabiliza el desempeño sostenido y disminuye la frustración; y (4) las recompensas mixtas, la comunicación de la visión y los mecanismos de participación robustecen la pertenencia y, en consecuencia, la retención. Este encadenamiento no es rígido ni lineal: opera como un sistema donde las prácticas de recursos humanos, los procesos operativos y el liderazgo generan experiencias laborales que, si son consistentes, reducen el ausentismo, la rotación y la intención de salida, al tiempo que elevan el desempeño, es decir que, a lo largo de la evolución de la administración —desde los enfoques de línea de producción y estandarización propuestos por Ford y Taylor hasta las corrientes humanistas de Maslow— se ha evidenciado que involucrar activamente a los trabajadores en las decisiones, reforzar su motivación y entusiasmo, y brindarles un nivel adecuado de empoderamiento eleva la productividad, mejora el clima organizacional y fortalece las relaciones interpersonales. En conjunto, estos factores se traducen en un mejor desempeño global de la empresa y beneficios para todos sus integrantes (Dionne 2007).

Aplicado a operaciones intensivas en mano de obra —como las agrícolas—, este marco sugiere priorizar simultáneamente la base operativa (estándares, formación, seguridad), el contenido significativo de la tarea (logro y responsabilidad progresiva), y una propuesta de valor al trabajador que combine reconocimiento, oportunidades de aprendizaje y participación real en metas y mejoras. Cuando estos vectores se integran, las organizaciones no solo mejoran sus indicadores, sino que construyen relaciones más estables con su gente, condición necesaria para preservar y hacer crecer el know-how que las vuelve competitivas a lo largo del tiempo.

## **Diseño Metodológico**

### **Introducción al Método**

La presente investigación adoptará un enfoque mixto. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014) señalan que el enfoque mixto “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 532).

### **Metodología de la Investigación**

El alcance (diseño) del estudio será descriptivo, dado que pretende caracterizar el fenómeno de rotación y los factores asociados desde la percepción de las personas trabajadoras. En los estudios descriptivos “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno” y su propósito es medir o recolectar información sobre variables sin necesariamente establecer relaciones causales (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 92–93).

### **Diseño de Investigación**

El diseño se entiende como “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 128).

Bajo la lógica de investigación mixta, se definen explícitamente las decisiones de diseño relacionadas con: (a) instrumentos cuantitativos y cualitativos, (b) prioridades, (c) secuencia de recolección/análisis, (d) transformación/ asociación/ combinación de datos, (e) métodos de análisis por etapa y la forma de presentar resultados por enfoque y los resultados integrados (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 532).

*Instrumentos:* cuestionario (CUAN), entrevistas semiestructuradas y grupos focales o de enfoque (CUAL).

*Prioridad:* descriptiva con base cuantitativa y profundización cualitativa para matizar/explicar hallazgos.

*Secuencia:* primera encuesta; Después de entrevistas y grupos de enfoque, guiados por los resultados preliminares del cuestionario.

*Integración:* se realizará conversión (cuantificación de categorías cualitativas) cuando sea pertinente para contrastar con resultados cuantitativos.

*Presentación:* resultados CUAN → resultados CUAL → integración (hallazgos conjuntos).

### **Contexto, unidad de análisis y cobertura**

El estudio se desarrollará en ambas empresas. La unidad de análisis serán las personas trabajadoras (operativas y administrativas), con una cobertura que incluirá a Frutales Santa Clara S.A.S. (FSC) y Jericó Hass Company S.A.S. (JHC); los resultados que integran la información de las dos empresas, pues representan al sector en la zona.

### **Población y muestra**

Muestra cuantitativa (encuesta): Se aplicarán 21 encuestas por empresa (16 operativos y 5 administrativos).

#### *Perfil de personas encuestadas*

- Tiempo en la empresa: > 1 meses
- Edad: 20–60 años
- Género: masculino o femenino

- Hijos/as: 4 de las 20 personas deberán tener hijos/as menores de 18 años
- Practicantes/visitantes: no
- Personal tercerizado: no (solo contrato directo)

Muestra cualitativa (muestreo intencional/dirigido): Para entrevistas y grupos focales se utilizará muestra no probabilística o dirigida, la cual se define como el subgrupo en el que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 176).

### **Técnicas e instrumentos de recolección**

#### *Cuestionario (fase cuantitativa)*

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 218). El cuestionario medirá variables laborales y psicosociales asociadas a retención/rotación (p. ej., satisfacción, reconocimiento, liderazgo, beneficios, condiciones logísticas, intención de permanencia), además de variables sociodemográficas y laborales para describir perfiles.

#### *Entrevistas semiestructuradas (fase cualitativa)*

Las entrevistas semiestructuradas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 404). Y se emplean cuando el problema “no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 404).

Se realizarán 8 entrevistas semiestructuradas a actores clave (directivos, supervisores, operarios/as clave y un actor gremial), buscando comprender razones profundas de permanencia/salida (factores laborales, sociales, culturales y logísticos). Las entrevistas serán grabadas (con consentimiento) y anonimizadas para el informe final.

#### *Grupos focales o “sesiones en profundidad / grupos de enfoque”*

Hernández-Sampieri describe el uso de sesiones en profundidad o de enfoque, señalando que deben planificarse con agenda, guía temática y un moderador que genere confianza e interacción; Durante la sesión se pueden solicitar opiniones, hacer preguntas y administrar cuestionarios, y es necesario grabarlas para su análisis posterior (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 411). Asimismo, la guía temática puede ser estructurada, semiestructurada u abierta; en la semiestructurada se presentan temas que deben tratarse, pero el moderador puede incorporar nuevos y alterar parcialmente el orden (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 411).

El cuestionario también permitirá evaluar los niveles de satisfacción, compromiso e intención de permanencia de las y los trabajadores de las empresas FSC y JHC en Jericó, Antioquia. Con base en estos resultados, se determinará la necesidad de profundizar en los factores que explican la retención y la intención de salida; para ello se diseñarán dos grupos focales orientados a indagar las razones para quedarse y las razones para irse (búsqueda externa, recomendaciones, expectativas), identificando variables laborales, sociales y culturales que incidirán en la permanencia, tales como compensación y beneficios, reconocimiento, liderazgo de cuadrilla, logística de transporte rural, estabilidad de horarios/temporada, y seguridad y salud en el trabajo.

Se convocarán dos grupos conformados por cinco personas cada uno, con las siguientes características: un primer grupo de personal operativo (sexo y nivel educativo indistintos) con

diversidad de antigüedad (6–12 meses y  $\geq 24$  meses), incluyendo casos que hayan manifestado intención de cambio en los últimos meses y casos reconocidos por su estabilidad; y un segundo grupo de personal administrativo/mandos medios de FSC y JHC, con criterios equivalentes. La guía y el protocolo de los grupos focales se anexarán en el apartado correspondiente, y los hallazgos se utilizarán para priorizar acciones de retención en ambas empresas.

### **Análisis de datos e integración (cuantitativo, cualitativo y mixto)**

#### *Análisis cuantitativo (descriptivo)*

Se realizará tabulación y estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, promedios y visualizaciones) para describir tendencias.

#### *Análisis cualitativo (codificación temática)*

Las entrevistas y grupos se transcribirán y analizarán por categorías/temas, identificando factores recurrentes de permanencia y salida.

### **Integración por conversión (cualitativo → indicadores numéricos)**

En métodos mixtos, Hernández-Sampieri contempla la conversión (transformación) de datos cualitativos a cuantitativos mediante conteos/frecuencias de categorías, para facilitar comparaciones y contrastes con variables cuantitativas dentro del análisis mixto (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 577). Categorías como “transporte rural”, “liderazgo”, “beneficios”, “estabilidad de temporada”, “seguridad y salud”, etc., se podrán cuantificar por frecuencia/intensidad reportada para contrastarlas con los niveles de satisfacción/intención de permanencia obtenidos en la encuesta.

## **Producto esperado**

Con base en la integración de resultados, se formulará una propuesta de acciones de retención priorizada por los factores más influyentes detectados en ambas empresas.

## **Cronograma (referencial, 7 semanas)**

S41 – S42: Aplicación (FSC y JHC) + entrevistas.

S43 – S44: Extracción de bases históricas + análisis cuantitativo y cualitativo.

S45 – S46 – S47: Integración, comparativo y plan de acciones

## Análisis de Resultados

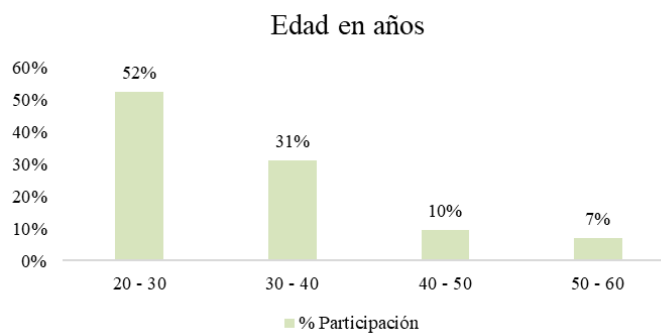
Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir del diseño metodológico mixto y descriptivo implementado en Frutales Santa Clara S.A.S. y Jericó Hass Company S.A.S. En primer lugar, se exponen los hallazgos de la fase cuantitativa, derivados de la aplicación del cuestionario a la población definida, con el propósito de caracterizar perfiles y tendencias asociadas a la rotación y a la intención de permanencia. En segundo lugar, se reportan los resultados de la fase cualitativa, provenientes de entrevistas semiestructuradas y grupos focales (grupos de enfoque), los cuales profundizan en las razones percibidas para permanecer o salir, así como en factores laborales, sociales, culturales y logísticos. Finalmente, se integra la evidencia de ambos enfoques mediante contraste de hallazgos y, cuando corresponde, conversión de categorías cualitativas en indicadores numéricos, con el fin de construir una interpretación conjunta del fenómeno y sustentar recomendaciones de retención.

### Resultados

La aplicación de las encuestas en las empresas Frutales Santa Clara S.A.S y Jericó Hass Company S.A.S arrojó los siguientes resultados:

**Figura 1.**

Distribución de edad de los trabajadores

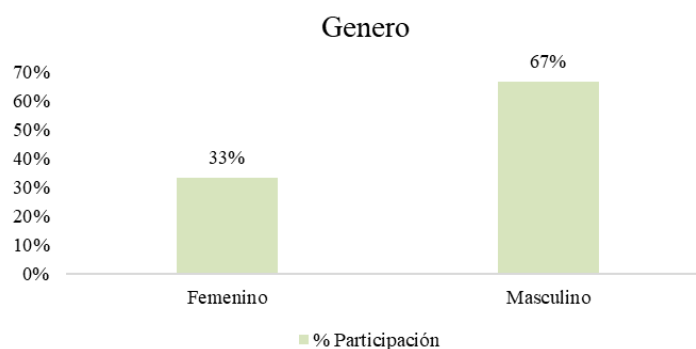


Nota. Elaboración propia, 2026.

La distribución por rangos de edad muestra que la fuerza laboral encuestada es mayoritariamente joven. El 52 % de los trabajadores se encuentra entre los 20 y 30 años (22 personas) y el 31 % entre los 30 y 40 años (13 personas), lo que significa que más de cuatro de cada cinco participantes está por debajo de los 40 años. Los grupos de 40 a 50 años y de 50 a 60 años representan el 10 % y el 7 % respectivamente (4 y 3 personas). Eso da como resultado que las empresas FSC y JHC se apoyan en una población en etapas tempranas y medias de su vida laboral, con potencial de aprendizaje y desarrollo, pero también con una mayor probabilidad de movilidad y rotación si no se diseñan estrategias claras de retención.

**Figura 2.**

Distribución en género de los trabajadores

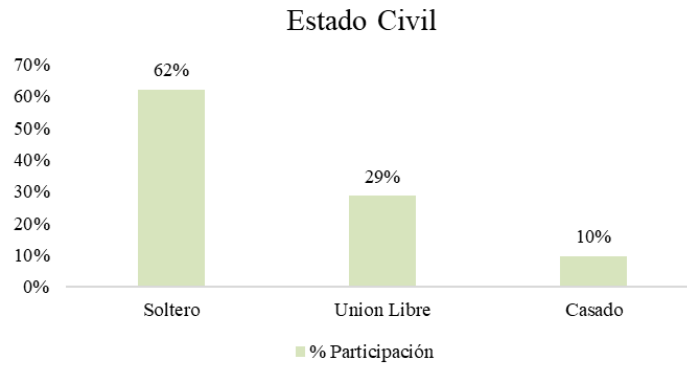


Fuente: Elaboración propia, 2026.

En cuanto al género, la muestra refleja una composición típicamente asociada al trabajo agrícola de campo. El 67% de las personas encuestadas se identifica como masculina (28 trabajadores), mientras que el 33% corresponde a mujeres (14 trabajadoras). Esta participación mayoritaria de hombres se relaciona con las exigencias físicas de algunas labores operativas en el cultivo de aguacate; sin embargo, la presencia de una tercera parte de mujeres evidencia una participación femenina relevante en la operación.

**Figura 3.**

Estado civil

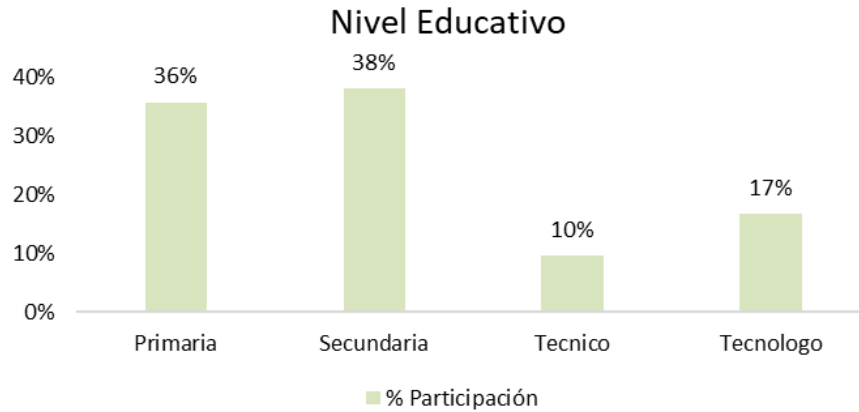


Fuente: Elaboración propia, 2026.

Respecto al estado civil, se observa que el 62 % de los trabajadores es soltero (26 personas), el 29 % se encuentra en unión libre (12 personas) y el 10 % está casado (4 personas). La predominancia de personas solteras puede asociarse con una mayor flexibilidad y disposición a cambiar de empleo, lo que puede incrementar la probabilidad de rotación cuando las condiciones no resultan suficientemente atractivas. Al mismo tiempo, el grupo en unión libre y casado representa cerca de un 39 % de la muestra, es decir, un segmento con responsabilidades familiares más claras, para quienes factores como la estabilidad del ingreso, la regularidad de la jornada, la afiliación a seguridad social y la existencia de beneficios complementarios pueden ser determinantes a la hora de decidir permanecer o no en la empresa.

**Figura 4.**

Nivel educativo

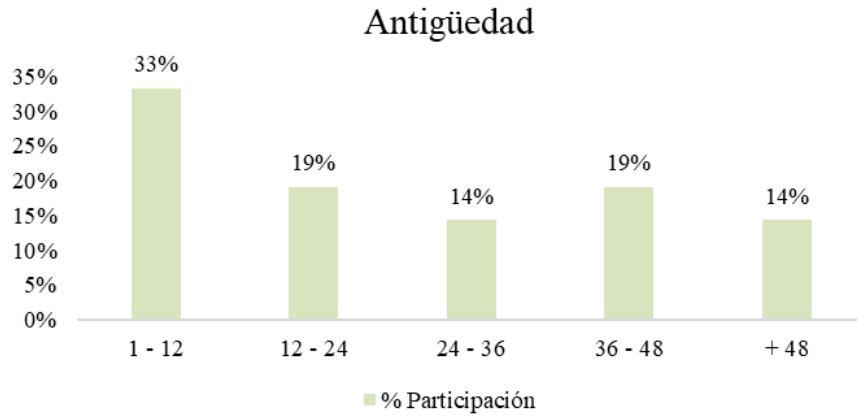


Fuente: Elaboración propia, 2026.

En términos de nivel educativo, la muestra presenta una base formativa fundamental, con presencia de formación técnica y tecnológica. El 36 % de los trabajadores cuenta con primaria (15 personas) y el 38 % con secundaria (16 personas), lo que indica que casi tres cuartas partes de la población tiene educación básica. Adicionalmente, el 10 % posee formación técnica (4 personas) y el 17% formación tecnológica (7 personas). Esta combinación sugiere que, aunque muchos colaboradores provienen de contextos educativos limitados, existe un grupo con mayor cualificación formal que puede asumir roles más especializados o de liderazgo operativo. Para las empresas, estos resultados señalan la importancia de ofrecer procesos de capacitación continua, oportunidades de crecimiento interno y esquemas de reconocimiento que valoren tanto la experiencia empírica como la formación técnica disponible.

**Figura 5.**

Antigüedad

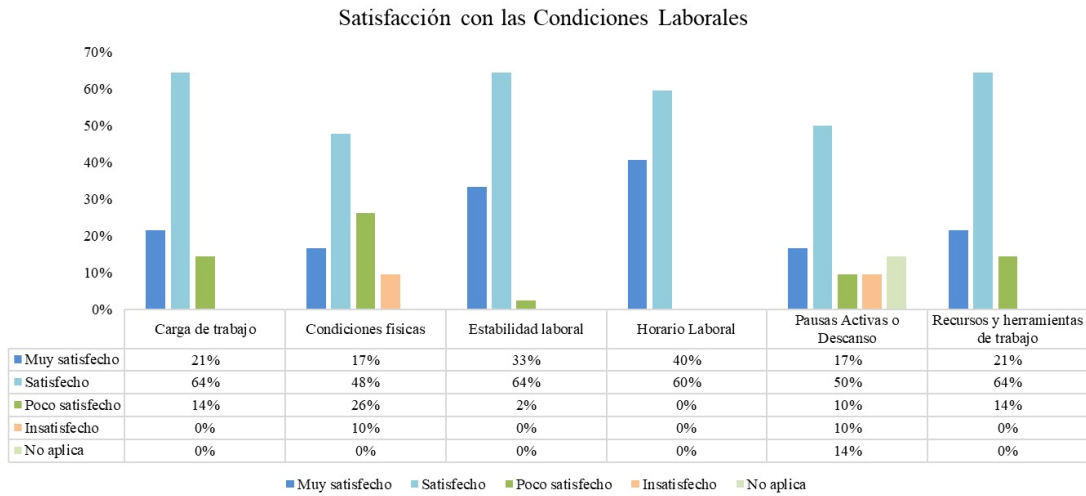


Fuente: Elaboración propia, 2026.

La antigüedad laboral evidencia una mezcla entre trabajadores relativamente nuevos y otros con mayor permanencia. El 33 % de los encuestados tiene entre 1 y 12 meses en la empresa (14 personas), mientras que los rangos de 12 a 24 meses y 36 a 48 meses concentran cada uno el 19 % de la muestra (8 personas en cada tramo). Los periodos de 24 a 36 meses y más de 48 meses representan el 14 % respectivamente (6 personas en cada caso). Esta distribución muestra que existe un grupo importante de trabajadores en su primer año, lo que puede indicar renovación constante de personal; sin embargo, también se identifica un núcleo que ha logrado consolidarse en el mediano y largo plazo.

**Figura 6.**

**Satisfacción con las condiciones laborales**



Fuente: Elaboración propia, 2026.

En la gráfica se presenta el nivel de satisfacción de los trabajadores frente a seis dimensiones de sus condiciones laborales: carga de trabajo, condiciones físicas del lugar, estabilidad laboral, horario, pausas o descansos durante la jornada y recursos y herramientas de trabajo. De manera general, la gráfica muestra un panorama mayoritariamente favorable: en todas las dimensiones predomina la categoría “satisfecho”, con porcentajes entre el 48% y el 64%, acompañada por un grupo importante de trabajadores “muy satisfechos”. En la carga de trabajo, por ejemplo, el 64% manifiesta estar satisfecho y el 21% muy satisfecho, sin registros de insatisfacción abierta. Algo similar ocurre con los recursos y herramientas de trabajo, donde el 64 % se declara satisfecho y el 21% muy satisfecho. Estos resultados sugieren que, para la mayoría de los colaboradores, las exigencias del puesto son manejables y cuentan con los elementos necesarios para desarrollar sus funciones, lo que contribuye a una sensación de control y organización sobre la jornada diaria.

Al analizar los resultados de estabilidad laboral y horario de trabajo se observa un patrón incluso más positivo. En estabilidad, el 64% de los trabajadores se declara satisfecho y el 33% muy satisfecho, mientras solo el 2% se ubica en poco satisfecho y no se reportan respuestas de insatisfacción. En el caso del horario, el 60% afirma estar satisfecho y el 40% muy satisfecho, sin manifestaciones de inconformidad. En términos de gestión humana, estos dos elementos pueden considerarse factores protectores frente a la rotación, ya que la literatura señala que la seguridad en el ingreso y la previsibilidad de la jornada son determinantes clave en la decisión de permanecer en un empleo, especialmente en contextos rurales donde la oferta de trabajo formal es más limitada. La percepción de “trabajo estable” y de “horarios respetados” fortalece el vínculo psicológico con la empresa y reduce la disposición a cambiar de empleador ante incentivos externos marginales.

No obstante, la misma figura permite identificar tensiones relevantes que podrían convertirse en detonantes de inconformidad si no se atienden oportunamente. Las condiciones físicas del lugar de trabajo son la dimensión con mayores niveles de cuestionamiento. Aunque el 48% de los trabajadores se declara satisfecho y el 17% muy satisfecho, un 26% se ubica en poco satisfecho y un 10% en insatisfecho. En otras palabras, cerca de un tercio de la muestra percibe deficiencias en la infraestructura de los lotes, las zonas de descanso, los espacios de hidratación o, en general, en el entorno físico donde desarrollan sus labores diarias. En un trabajo agrícola intensivo, como el cultivo de aguacate, la exposición permanente a pendientes, condiciones climáticas adversas y terrenos irregulares hace que la calidad de las condiciones físicas sea un determinante central del bienestar. Cuando los trabajadores sienten que la empresa no cuida suficientemente estos aspectos, se debilita su compromiso y aumenta la probabilidad de que busquen alternativas percibidas como menos exigentes o más seguras.

El análisis de la dimensión pausas activas o descansos refuerza esta lectura. Aunque el 50% se declara satisfecho y el 17% muy satisfecho, un 10% está poco satisfecho, otro 10% insatisfecho y un 14 % responde que este aspecto “no aplica”. Esto significa que cerca de una quinta parte de la muestra no percibe que las pausas sean adecuadas, ya sea por su duración, por la frecuencia con la que se otorgan o por la forma como se gestionan en las distintas cuadrillas. El hecho de que exista un porcentaje relevante que considera que las pausas “no aplican” sugiere, además, que la política puede estar implementándose de manera desigual entre áreas operativas y administrativas, o incluso entre diferentes frentes de trabajo en campo. En un contexto donde la exigencia física es alta, la falta de momentos formales de recuperación se traduce en mayor fatiga, incremento del riesgo de lesiones y sensación de desgaste acumulado; todos estos elementos, de acuerdo con los modelos de estrés laboral, se asocian con mayor intención de abandono del puesto.

Al observar de forma integrada las seis dimensiones analizadas, se concluye que las empresas FSC y JHC han construido una base importante de satisfacción alrededor de aspectos estructurales del empleo: carga razonable, horarios estables, percepción de continuidad en el vínculo y disponibilidad general de herramientas. Desde la perspectiva de las teorías clásicas de motivación, estos componentes se relacionan con los llamados factores higiénicos, cuya adecuada gestión no necesariamente genera motivación alta, pero sí evita niveles elevados de insatisfacción.

Los resultados sobre relaciones interpersonales, desarrollo profesional, motivación, bienestar y expectativas de permanencia evidencian, en conjunto, un contexto laboral mayoritariamente favorable, con algunos matices que vale la pena destacar. En primer lugar, el clima organizacional aparece como un factor claramente protector. La relación con los

compañeros de trabajo es calificada como muy buena por el 38% de los encuestados y como buena por el 62%, mientras que la comunicación con los superiores (liderazgo) recibe valoraciones igualmente positivas: el 50% la considera muy buena y el 50% restante buena. Cuando se pregunta por la sensación de ser escuchados y respetados, el 29% responde muy buena y el 64% buena; solo un 7 % la califica como regular. De manera similar, la participación dentro del equipo se percibe como muy buena en el 36% de los casos y buena en el 64%. Estos datos sugieren que las empresas han logrado consolidar vínculos de confianza y cooperación tanto entre pares como con los mandos directos, lo cual favorece la coordinación de tareas, el apoyo mutuo y el sentido de pertenencia, elementos asociados en la literatura con menores niveles de rotación.

En cuanto al desarrollo profesional, los trabajadores reportan una experiencia relativamente activa de acompañamiento y formación, aunque con ciertos espacios de mejora. En términos de retroalimentación, el 40% indica que recibe comentarios sobre su desempeño siempre y el 21% frecuentemente, de forma que más de la mitad recibe feedback de manera regular. Sin embargo, un 31% señala que solo lo recibe algunas veces y un 7% afirma que nunca, porcentaje que no es menor si se considera la importancia de la retroalimentación para el aprendizaje y la percepción de reconocimiento (Motivación). Algo similar ocurre con la capacitación: el 36% declara haberla recibido siempre en el último año y el 29% frecuentemente, mientras que un 24% solo algunas veces, un 5% nunca y un 7% considera que este aspecto no aplica. Esto indica que existe un esfuerzo institucional por ofrecer formación, pero también cierta heterogeneidad entre trabajadores y áreas. A pesar de ello, la claridad sobre las funciones y responsabilidades es muy alta: el 88% afirma tenerlas claras siempre y un 5% frecuentemente; únicamente un 2% lo percibe solo algunas veces y otro 5% declara nunca. La combinación de

claridad de rol con espacios de retroalimentación y capacitación resulta fundamental para sostener la motivación y reducir la incertidumbre, lo que tiende a disminuir la intención de abandonar la organización.

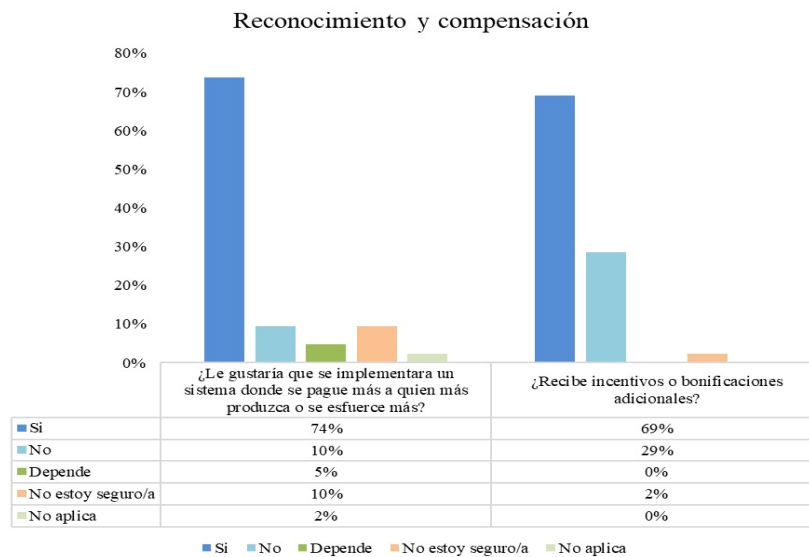
La dimensión de motivación e identificación laboral refuerza positivamente. El 93 % de los trabajadores manifiesta conocer y compartir los valores y objetivos de la organización, y el mismo porcentaje afirma sentirse motivado para asistir diariamente a su trabajo. Solo un 2 % indica no sentirse motivado y un 5 % “algunas veces”. Además, el 95 % recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar, mientras que el 5 % restante lo haría “algunas veces”. Estos resultados evidencian un alto nivel de alineación entre los colaboradores y el proyecto empresarial, así como una percepción globalmente favorable del clima y de las condiciones de empleo, lo cual se traduce en un fuerte capital simbólico para la retención: los trabajadores no solo aceptan las condiciones del trabajo, sino que tienden a valorarlo y recomendarlo a terceros.

En términos de salud, bienestar y equilibrio vida–trabajo, los indicadores también son en su mayoría positivos, aunque aparecen señales de alerta. El 98 % reporta contar con acceso a servicios de salud proporcionados por la empresa y el mismo porcentaje considera que existe un buen balance entre su vida personal y laboral. No obstante, un 10 % señala que su salud mental sí se ve afectada por el trabajo y un 7% no está seguro, frente a un 83% que afirma que no. Asimismo, el 17% ha sufrido accidentes laborales en el último año y un 5% no está seguro, mientras que el 79% indica que no ha tenido accidentes. Estos resultados muestran que, aunque la mayoría percibe que la empresa ofrece condiciones adecuadas de protección y equilibrio, existe un grupo no despreciable de trabajadores expuesto a riesgos físicos y a posibles afectaciones emocionales asociadas al trabajo agrícola, lo que puede incidir en ausentismo y en decisiones futuras de salida si no se gestionan adecuadamente.

Finalmente, las expectativas e intención de permanencia confirman la fortaleza del vínculo laboral. El 90% de los encuestados expresa intención de seguir trabajando en la empresa durante los próximos años, un 7% no está seguro y solo un 2% manifiesta que no desea continuar. De forma consistente, el 95% señala que no ha buscado oportunidades de empleo fuera de la organización en el último año, mientras que solo un 2% sí lo ha hecho y otro 2% no está seguro. Esta combinación de alta intención de permanencia y baja búsqueda activa de alternativas sugiere que, a pesar de las exigencias propias del sector, la mayoría de los trabajadores percibe que la relación costo–beneficio de permanecer en la empresa es favorable. Desde la perspectiva de la rotación laboral, estos resultados indican que las causas de salida no se relacionan, al menos en este momento, con un descontento generalizado, sino probablemente con factores puntuales como las condiciones físicas de trabajo, la gestión de descansos o situaciones específicas de salud y seguridad que afecten a ciertos grupos de colaboradores.

**Figura 7.**

### Reconocimiento y compensación

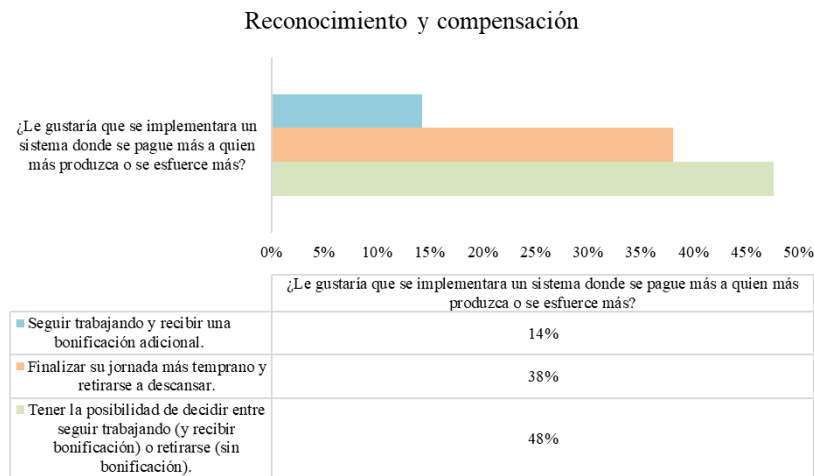


Fuente: Elaboración propia, 2026.

La percepción de los trabajadores frente al reconocimiento y la compensación nos da como resultado que el 74 % de los encuestados manifiesta que sí le gustaría que se implementara un sistema en el que se pague más a quien más produzca o se esfuerce más; solo un 10 % responde que no está seguro, otro 10 % que no le gustaría, un 5 % dice que “depende” y el 2 % indica que no aplica. Es decir, hay una mayoría clara que ve con buenos ojos un esquema de pago variable por desempeño, lo que demuestra disposición a ser evaluados y recompensados según su productividad. En segundo lugar, al preguntar si actualmente reciben incentivos o bonificaciones adicionales, el 69 % responde que sí, mientras que un 29 % afirma que no y un 2 % no está seguro. Esto indica que la mayoría ya percibe algún tipo de incentivo más allá del salario básico, pero todavía existe un grupo cercano a un tercio que no lo recibe o no lo identifica claramente. En conjunto, la gráfica sugiere que las empresas cuentan con una base para trabajar esquemas de compensación variable, pero requieren mejorar la cobertura y la claridad de los incentivos para que sean percibidos como justos, transparentes y realmente vinculados al esfuerzo y a los resultados.

**Figura 8.**

**Reconocimiento y compensación**



Fuente: Elaboración propia, 2026.

Profundizando en las preferencias de los trabajadores frente a distintas formas de reconocimiento por su esfuerzo. Solo el 14% preferiría seguir trabajando y recibir una bonificación adicional, mientras que el 38% optaría por finalizar la jornada más temprano y retirarse a descansar. Sin embargo, la opción con mayor aceptación, con un 48%, es tener la posibilidad de elegir entre continuar trabajando a cambio de bonificación o retirarse sin incentivo económico.

Estos resultados muestran que el reconocimiento no se reduce únicamente al dinero: para una parte importante de la población, el tiempo de descanso tiene un valor tan alto como la bonificación. Al mismo tiempo, casi la mitad de los trabajadores valora especialmente la autonomía para decidir qué tipo de recompensa prefiere según su situación diaria (cansancio, compromisos personales, necesidades económicas, etc.). Desde la perspectiva de la gestión de personas, la gráfica sugiere que un sistema de compensación variable más efectivo no solo debería contemplar premios monetarios por productividad, sino también alternativas no monetarias (salida temprana, tiempo libre) y, sobre todo, esquemas flexibles donde el trabajador pueda escoger. Este tipo de diseño podría incrementar la percepción de justicia y reconocimiento, fortalecer el vínculo con la empresa y contribuir a reducir la rotación.

Se desarrolló una fase cualitativa conformada por un grupo focal con 10 trabajadores (cinco de cada empresa) y entrevistas semiestructuradas, cuyo propósito fue profundizar en los motivos que los llevan a permanecer o a considerar la posibilidad de retirarse. Estas técnicas permitieron obtener respuestas más detalladas y matizadas que las encuestas. En cuanto a los factores que favorecen la permanencia, los participantes señalaron de manera reiterada el pago oportuno del salario, el cumplimiento en la afiliación y aporte a la seguridad social, la entrega a tiempo de la dotación, así como beneficios no monetarios asociados al uso del tiempo: permisos

o tiempos libres en fechas especiales (cumpleaños propios y de sus hijos) y la realización de integraciones. Estos elementos se conectan con la alta valoración que en la encuesta reciben tanto los incentivos como la posibilidad de contar con alternativas flexibles de reconocimiento, combinando bonificaciones económicas y espacios de descanso.

En contraste, al indagar por las razones que podrían motivar la salida de la empresa, emergen de manera consistente aspectos vinculados al liderazgo y la comunicación. Los trabajadores mencionan que en ocasiones perciben falta de liderazgo, poca comunicación asertiva y cambios repentinos en las tareas asignadas (se les ordena iniciar una labor y luego se les envía a otra distinta), lo que genera sensación de desorden y desmotivación. Adicionalmente, describen que algunos líderes tienden a transmitir su propio estrés mediante tratos bruscos o poco cordiales; si bien los participantes manifiestan comprender la presión inherente a la operación, consideran que esta debería ser mejor gestionada por los mandos, evitando que se traduzca en malestar emocional para el equipo. Este hallazgo matiza los buenos resultados cuantitativos en relaciones interpersonales, mostrando que, detrás de las valoraciones globalmente positivas, existen situaciones puntuales que pueden afectar la experiencia cotidiana de trabajo.

En relación con los beneficios, los participantes valoran de forma especial el transporte proporcionado por la empresa y el auxilio de transporte; en los casos en que no se ofrece transporte directo, reconocen positivamente la existencia de un auxilio adicional para gasolina. También expresan satisfacción con el horario laboral, coherente con los altos niveles de acuerdo observados en la encuesta sobre este aspecto. Sin embargo, cuando se les pregunta qué cambiarían si pudieran modificar un solo elemento, proponen tres líneas claras de mejora: una mayor presencia de los líderes en campo, lo que permitiría acompañar y resolver de manera oportuna las situaciones del día a día; el avance hacia una estructura de árboles más pequeños,

que reduzca la exigencia física de ciertas labores; y el fortalecimiento de los canales de comunicación interna. Finalmente, los participantes hacen referencia a experiencias de otras empresas del sector, como Cártama, donde existen sistemas de compensación por tareas que ofrecen beneficios monetarios o de tiempo, lo cual refuerza la lectura cuantitativa: los trabajadores no solo valoran el reconocimiento económico, sino también la posibilidad de elegir entre bonificación y tiempo libre, y perciben que estos esquemas pueden convertirse en un factor diferenciador a la hora de decidir quedarse o migrar hacia otra organización del mismo sector.

A nivel gremial se evidenció una preocupación generalizada frente a la rotación de personal en la industria aguacatera, percibida como un riesgo inminente para la sostenibilidad del sector. En la entrevista realizada al representante gremial (entrevistado 1), se identificaron como principales causas de la rotación problemáticas de carácter socioeconómico y estructural, entre ellas: la distancia de las fincas a los centros urbanos y el mal estado de las vías de acceso, la falta de tecnología que obliga a un alto esfuerzo físico en las labores de campo, y la competencia por mano de obra con el sector cafetero en épocas de cosecha. Aunque no ha sido un fenómeno tan frecuente en la última década, el entrevistado también señaló que las situaciones de orden público en algunas zonas aguacateras han generado temor en la población para trabajar en áreas rurales, lo que ha llevado a que ciertos trabajadores renuncien por motivos de seguridad. Al revisar estas causales, se observa que solo la falta de tecnología puede considerarse un factor más directamente controlable por la industria, mientras que las demás responden a condiciones externas que superan la gestión directa de las empresas.

Desde la perspectiva de los empresarios A y B, pertenecientes a grupos empresariales del sector, se confirma este diagnóstico. Ambos coincidieron en señalar que la distancia a los centros urbanos y el deterioro de la infraestructura vial constituyen la principal causa de rotación. Aun

reconociendo que se trata de un factor inherente a la naturaleza del cultivo, manifestaron que han realizado esfuerzos por mitigarlo mediante incentivos monetarios para el transporte y, en algunos casos, asumiendo mantenimientos parciales de las vías. Sin embargo, consideran que estas acciones resultan insuficientes cuando el estado de las carreteras implica un riesgo elevado para la seguridad en el desplazamiento y afecta la oportunidad en la llegada y salida del personal. De forma complementaria, señalaron que la situación de orden público en el último año también ha influido en la rotación, pues el miedo a la presencia de grupos armados en las zonas rurales desincentiva la permanencia y el ingreso de nuevos trabajadores.

Tanto el gremio como los empresarios coincidieron en que, en general, las condiciones salariales, el horario laboral y los estándares de higiene y seguridad del sector son adecuados dentro del contexto agrícola. Sin embargo, identifican como factor crítico una capacidad de capacitación insuficiente, especialmente en temas administrativos, de manejo de personal y desarrollo de competencias técnicas. En lo referente a la promoción laboral, el entrevistado gremial resaltó que, tradicionalmente, esta ha dependido más del esfuerzo individual que de programas formales de desarrollo interno, y que no es común que los trabajadores se proyecten en rutas de crecimiento estructuradas. Esta combinación, sumada a la formación limitada en gestión y liderazgo, dificulta la consolidación de mandos medios sólidos y la generación de valor sostenible en las organizaciones.

En materia de compensación, los empresarios reconocen que el horario actual es, en términos generales, óptimo, pero consideran que debe evolucionar hacia esquemas de compensación variable más flexibles. En esa línea, plantean la conveniencia de implementar sistemas en los que el trabajador cumpla unas metas y, una vez alcanzadas, pueda decidir entre ganar más dinero o retirarse a descansar, en coherencia con la preferencia de muchos

colaboradores por tener alternativas entre bonificación económica y tiempo libre. Esta visión se articula con los hallazgos de las encuestas y grupos focales, donde se evidenció un interés mayoritario por modelos de pago vinculados al desempeño, pero también una alta valoración del descanso como forma de reconocimiento.

Otro aspecto señalado como crítico por los empresarios es la educación de los jóvenes y la limitada capacidad del sector para invertir de manera estructural en este frente. El empresario A enfatizó la importancia de la formación técnica y de campo, así como del trabajo en aspectos éticos y de planeación a través de la construcción de proyectos de vida, con el fin de incrementar la estabilidad y el sentido de pertenencia, especialmente en las nuevas generaciones. Considera que el gremio aguacatero es aún joven en Colombia y que carece de muchos elementos que otros sectores agrícolas (Banano y Flores) ya han desarrollado, como la asociatividad, el trabajo gremial articulado y la existencia de programas sociales y de formación específicos para trabajadores y profesionales de la industria.

En la misma dirección, el empresario B destacó la necesidad de innovación y modernización del proceso productivo para disminuir el esfuerzo físico asociado al trabajo aguacatero y afrontar la escasez de mano de obra. Ambos empresarios coinciden en que las labores son altamente exigentes, que la distancia y el estado de las vías son retos permanentes, y que, pese a ello, perciben una satisfacción laboral relativamente alta en sus trabajadores. No obstante, reconocen que el sector debe avanzar en inversiones orientadas al bienestar, apoyar programas que mejoren la calidad de vida y de trabajo, fortalecer la capacitación continua y buscar soluciones tecnológicas y logísticas que aumenten la eficiencia y den margen a mayor flexibilidad horaria.

En cuanto a posibles soluciones, los actores entrevistados convergen en dos grandes líneas. Por un lado, la innovación tecnológica a lo largo del proceso productivo, junto con mejoras específicas en el transporte del personal a las fincas, aparece como prioridad para reducir el esfuerzo físico y el impacto de las distancias. Por otro lado, se subraya el papel de la educación y la formación no solo para jóvenes, sino también para personas en edad productiva, con el objetivo de que conozcan la actividad aguacatera y sus potencialidades como empleo lícito, digno y sostenible. El empresario A, en particular, considera que para retener personal joven es clave reforzar los procesos de inducción y capacitación inicial, ya que la falta de experiencia en labores de campo genera incomodidad en los primeros meses y afecta directamente la motivación. Propone, por tanto, programas robustos de formación y crecimiento, apoyados en el ejemplo de trabajadores veteranos que han logrado mejoras personales y laborales de la mano de la empresa.

En síntesis, el análisis cualitativo desde la perspectiva gremial y empresarial refuerza la idea de que la rotación en el sector aguacatero está fuertemente influenciada por factores estructurales (distancia, vías, orden público, esfuerzo físico), parcialmente fuera del control inmediato de las empresas, pero también por elementos gestionables desde la organización, como la tecnificación del proceso, la calidad del liderazgo, la oferta de capacitación, los esquemas de compensación variable y la construcción de una propuesta de valor que dignifique la labor aguacatera y proyecte al trabajador como sujeto de desarrollo y no solo como mano de obra reemplazable.

## Conclusiones

El estudio permitió responder a la pregunta de investigación y confirmar que la rotación laboral en las empresas Frutales Santa Clara S.A.S. y Jericó Hass Company S.A.S. no obedece a un único factor, sino a la combinación de elementos organizacionales, económicos y relacionales. En términos generales, se halló un alto nivel de satisfacción y de intención de permanencia: la mayoría de personas encuestadas percibe estabilidad en su empleo, valora positivamente el horario, las relaciones con compañeros y superiores, el acceso a salud y el balance vida-trabajo, y recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar. Estos resultados se alinean con los planteamientos de la literatura sobre clima, satisfacción y motivación, según los cuales un entorno laboral percibido como justo, estable y respetuoso actúa como factor protector frente a la rotación (Alifa, 2011; Chiavenato, 2011; Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010).

Al mismo tiempo, los hallazgos muestran que las empresas han construido de manera adecuada los llamados factores de higiene de Herzberg (1954): pago cumplido del salario, afiliación a seguridad social, dotación, transporte, horarios claros y condiciones contractuales formales. La encuesta y los grupos focales evidencian que estos aspectos son valorados como razones centrales para permanecer, coherentes con la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), que destaca la importancia de la seguridad económica y la estabilidad antes de aspirar a niveles superiores de reconocimiento y autorrealización. En consecuencia, la rotación observada no se explica por una precariedad generalizada, sino por brechas específicas en la experiencia laboral cotidiana.

Entre los factores que pueden desencadenar decisiones de salida, sobresalen las condiciones físicas de trabajo en campo, la percepción de pausas insuficientes o desiguales, y

ciertos episodios de liderazgo inadecuado y comunicación poco asertiva. Cerca de un tercio de los trabajadores reporta inconformidad con el estado de los lotes, zonas de descanso o entorno físico, y alrededor de una quinta parte no se siente plenamente satisfecha con los descansos, lo que se conecta con la presencia de accidentes laborales y con un grupo que percibe afectación de su salud mental por el trabajo. Estas evidencias coinciden con los planteamientos que asocian la calidad de vida laboral y las condiciones de seguridad y salud con la permanencia en el empleo (Chiavenato, 2002; Sánchez-Sellero et al., 2014). La fase cualitativa complementa este resultado al mostrar que la presión operativa, cuando no es bien gestionada por los mandos, se traduce en tratos percibidos como bruscos o desorden en la asignación de tareas, lo que deteriora el clima y alimenta la intención de cambio.

Otro hallazgo clave se relaciona con la compensación y el reconocimiento. La mayoría de los trabajadores manifiesta interés en que se implemente un esquema donde se pague más a quien más produzca o se esfuerce más, y una proporción importante ya recibe algún tipo de incentivo adicional. Sin embargo, casi un tercio no accede a estos beneficios o no los identifica con claridad, y los grupos focales señalan que otras empresas del sector ofrecen sistemas de compensación por tareas percibidos como más atractivos. Además, los resultados muestran que los colaboradores no solo valoran las bonificaciones económicas, sino también el tiempo libre y la autonomía para elegir entre seguir trabajando con incentivo o retirarse sin él. Esto sugiere que las empresas cuentan con una base favorable para avanzar hacia esquemas de compensación variable por desempeño, en línea con las propuestas de Vega (2015) y Varela (2006), siempre que dichos sistemas combinen recompensas monetarias y no monetarias, sean transparentes y se perciban como equitativos.

Desde la perspectiva del desarrollo y la proyección laboral, se evidencia esfuerzos significativos en retroalimentación y claridad de rol. La mayoría de trabajadores recibe feedback de manera regular y afirma tener claras sus funciones, lo que reduce la ambigüedad de rol y respalda los postulados de Taylor (1969) y Mathis & Jackson (1998) sobre la importancia de la estandarización, el entrenamiento y la definición de responsabilidades para disminuir la frustración y la rotación. No obstante, la existencia de grupos que solo reciben retroalimentación “algunas veces” o “nunca” indica que la experiencia de desarrollo no es uniforme y que la Gestión Humana aún opera de forma parcial, más reactiva que estratégica, en ciertas áreas.

En conjunto, los resultados permiten concluir que las empresas estudiadas se encuentran en una situación intermedia: han logrado construir condiciones laborales básicas sólidas y un clima relacional positivo, lo cual explica la alta intención de permanencia y la baja búsqueda activa de alternativas; pero mantienen riesgos latentes de rotación asociados a condiciones físicas exigentes, gestión del descanso, prácticas de liderazgo y diseño de los esquemas de incentivo. Desde una mirada estratégica, el reto no consiste únicamente en “evitar que la gente se vaya”, sino en diseñar una propuesta de valor al trabajador coherente con las exigencias del cultivo de aguacate Hass: seguridad, estabilidad y cumplimiento, acompañados por liderazgo cercano y respetuoso, oportunidades de aprendizaje, participación en decisiones y sistemas de compensación flexibles que reconozcan el esfuerzo individual sin perder de vista el trabajo en equipo.

Finalmente, es importante reconocer que el estudio presenta limitaciones: se basa en una muestra intencional de dos empresas de una misma región, con un tamaño de muestra reducido y un diseño transversal que recoge percepciones en un momento específico. Futuras investigaciones podrían incorporar muestras más amplias en diferentes zonas productoras,

comparar empresas con distintos modelos de compensación y medir de manera longitudinal la relación entre la implementación de estrategias de retención y la evolución de los indicadores de rotación. Aun así, los hallazgos ofrecen insumos relevantes para que FSC y JHC, y por extensión otras empresas del sector, orienten sus decisiones de Gestión Humana hacia la construcción de relaciones laborales más estables, motivadoras y sostenibles en el tiempo.

## **Recomendaciones**

### 1. Diseñar e implementar un sistema de compensación variable mixto

A partir del interés mayoritario por esquemas donde se reconozca el esfuerzo y la productividad, se recomienda construir un sistema de compensación variable que combine bonificaciones económicas con alternativas no monetarias (tiempo libre, salidas anticipadas, permisos especiales). Este sistema debe contar con criterios objetivos de medición, metas claras y reglas de juego transparentes para evitar percepciones de inequidad entre trabajadores y entre predios.

### 2. Mejorar las condiciones físicas de trabajo y la gestión de pausas

Dado el nivel de inconformidad reportado respecto a las condiciones físicas del lugar de trabajo y a la suficiencia de los descansos, se sugiere priorizar inversiones en infraestructura básica de bienestar (sombras, puntos de hidratación, adecuación de caminos, zonas de descanso), así como estandarizar y monitorear el cumplimiento de las pausas activas en todas las cuadrillas. Estas acciones pueden reducir la fatiga, los accidentes laborales y la percepción de desgaste que incide en la rotación.

### 3. Fortalecer las competencias de liderazgo y comunicación de los mandos

Considerando los relatos sobre tratos bruscos, cambios repentinos en las tareas y transmisión de estrés desde los líderes al equipo, se recomienda implementar programas de formación en liderazgo, comunicación asertiva y gestión emocional dirigidos a jefes, coordinadores y supervisores. El objetivo es que los mandos intermedios puedan gestionar la presión operativa sin deteriorar el clima laboral, manteniendo la claridad de instrucciones y el respeto por las personas.

### 4. Consolidar la gestión del desarrollo y la retroalimentación

Aunque la mayoría de trabajadores recibe capacitación y feedback, todavía existe una proporción que solo tiene acceso “algunas veces” o “nunca”. Se sugiere formalizar un plan anual de formación y retroalimentación, con espacios periódicos de evaluación del desempeño, conversación sobre expectativas y revisión de funciones. Esto permitiría homogeneizar la experiencia de desarrollo, reforzar el reconocimiento no monetario y vincular más claramente el desempeño con las oportunidades de crecimiento.

#### 5. Monitorear sistemáticamente la rotación y el clima laboral

Finalmente, se recomienda que ambas empresas institucionalicen un sistema de indicadores de Gestión Humana que incluya rotación, ausentismo, accidentabilidad, resultados de encuestas de clima y percepción de liderazgo. El seguimiento periódico de estos indicadores facilitará evaluar el impacto de las acciones implementadas y ajustar oportunamente las estrategias de retención, evitando que los factores de riesgo identificados en este estudio se conviertan en problemas estructurales.

## Referencias

- Alifa, D. (2011). Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, abril de 2011, 80–81.
- Baguer, A. (2006). Los cimientos de un buen clima laboral.  
<https://angelbaguer.com/post/42496130016/los-cimientos-de-un-buen-clima-laboral>
- Bermúdez, L. E. (2024, noviembre 18). La fruta de la prosperidad: El fenómeno del aguacate Hass en Colombia. *ANeIA – Universidad de los Andes*. <https://aneia.uniandes.edu.co/la-fruta-de-la-prosperidad-el-fenomeno-del-aguacate-hass-en-colombia/>
- Cely Rondón, R. A., Llanos Congote, O. J., Lotero Prada, J. P., & Rueda Gallardo, J. A. (2021). *Estudios y/o investigaciones en aspectos de competencia del DNP: Mercado laboral rural*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Clemente Carrión, A., Molero Mañes, R., & González Sala, F. (2000). Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas. *Anales de Psicología*, 16(2), 189–198.
- Corpohass. (2024). Aguacates de Colombia: Sostenibilidad desde el corazón.  
<https://www.corpohass.com/blog/aguacates-de-colombia-sostenibilidad-desde-el-corazon/#nueva-marca-pais>
- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15–25.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *Nueva medición de informalidad en el mercado laboral rural colombiano*. <https://www.dane.gov.co>
- Delgado Marulanda, S. (2019). Una mirada a la crisis del agro colombiano. <https://www.las2orillas.co/una-mirada-la-crisis-del-agro-colombiano/>
- Dionne, G., & Dostie, B. (2007). Nueva evidencia sobre los determinantes del ausentismo mediante datos vinculados entre empleadores y empleados. *Relaciones Industriales y Laborales*, 61–108.
- FAO & OIT. (2007). *Trabajadores agrícolas y su contribución a la agricultura y el desarrollo rural sostenibles*.
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: Revista Internacional de Buena Conciencia*, 3(1), 65–99.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar.
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108–115.
- González, A., Subercaseaux, J., & Jequier, J. (2013). Estudio de productividad de la mano de obra. En *Boletín INIA N° 277 Arándanos* (pp. 143–181). Imprenta América.
- González Miranda, R. D. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*.
- Herzberg, F. (1954). *El trabajo de la naturaleza del hombre*. The World of Publishing Company.

- Hernández Sampieri, R., Méndez, S., Mendoza, C., & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). Educación McGraw-Hill.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del IMSS*, 50(3), 307–314.
- Madero Gómez, C. (2023). *Percepción de la magnitud de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano*.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (J. Poch, Trad.). Ediciones Díaz de Santos. (Obra original publicada en 1954)
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1998). *Gestión de recursos humanos: Perspectivas esenciales* (1.<sup>a</sup> ed.). South-Western College Publishing.
- Penagos, L. M., Ramírez, M. I., & Quintero, J. D. (2020). Una mirada al mercado laboral rural colombiano y un acercamiento a los posibles efectos de la pandemia, 23(2), 201–224.
- Penagos Gaviria, S. (2017). *Situación de la mano de obra en fincas bananeras de Urabá (Antioquia)* (Tesis de maestría). Universidad EAFIT.
- SAC – Sociedad de Agricultores de Colombia. (2025). Corpohass se consolida como actor clave en el mercado global del aguacate Hass. *Revista Nacional de Agricultura*, (1037), 25–30.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75.
- Sánchez, D. (2015). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Revista Salud Bosque*, 5(43), 43–54.

- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 537–547.
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la administración científica* (11.<sup>a</sup> ed.). Herrero Hnos.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J., III. (2004). *Administración estratégica: Textos y casos*. McGraw-Hill.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación: Investigación cualitativa / investigación cuantitativa*. Universidad EAFIT.
- Varela Juárez, R. A. (2006). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones* (3.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Vega, M. (2015). Políticas de compensación variable por desempeño (CVD) como herramienta para el éxito de los agronegocios. *Revista de Estudios Rurales*, 12(2), 45–60.