

Percepciones de operarios y administrativos frente a las posibles causas de rotación del personal operativo en una Compañía bananera de la zona de Urabá, Colombia

Maria Camila Ortega Salazar

Paula Andrea Medina Olaya

Asesor:

María Isabel Macia

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

2024

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito comprender las percepciones del personal operativo y administrativo de una compañía bananera de la zona de Urabá (Colombia), en referencia a las causas de la alta rotación de personal operativo que allí se presentan. Lo anterior, con el fin de facilitar a la organización la adecuación de estrategias de retención o compensación que sean acordes a las causas encontradas en los resultados del trabajo para mitigar esta problemática. Es de aclarar que los altos niveles de rotación presentados el año anterior, en donde el 50% se desvinculó de la empresa, ha generado una gran preocupación a la organización por las pérdidas económicas sufridas, motivo por el cual es de su interés indagar sobre la realidad de esta problemática. Para ello, a través de una metodología cualitativa de investigación, en donde por medio de entrevistas a profundidad realizadas a operarios y administrativos se descubrieron los puntos de vista que posee cada población con respecto a la rotación, a las medidas que toma la empresa actualmente para mitigar la problemática y las posibles sugerencias al área de Desarrollo Organizacional por parte de los colaboradores en el abordaje de esta. Para que, de acuerdo con los hallazgos encontrados, la empresa bananera pueda generar estrategias a través de un enfoque sistémico que ofrezca soluciones integrales, acordes a la compleja interacción de factores individuales, organizacionales y contextuales, reconociendo la compleja interconexión entre estos.

Palabras clave: rotación de personal, retención, motivación, Recursos Humanos, agroindustria bananera.

Abstract

The purpose of this research is to understand the perceptions of the operational and managerial staff of a banana organization in the Urabá sector to identify the possible causes of the current high levels of staff turnover. The above, to facilitate the creation of retention or compensation strategies consistent with the causes found in the work results. It is worth clarifying that for the previous year the turnover indicator was 50%, generating great concern for the organization due to the economic losses suffered, which is why it is of interest to investigate the reality of this problem. For this purpose, a qualitative research methodology was used, where through in-depth interviews with operators and administrators, it was possible to: identify the points of view regarding the topic, the opinions about the measures taken by the company to mitigate the problem and possible suggestions to the Human Resources area in addressing it. According to the findings, the banana company can generate strategies through a systemic approach that offers comprehensive solutions, according to the complex interaction of individual, organizational and contextual factors, recognizing the complex interconnection between them.

Key words: staff turnover, retention, motivation, Human Resources, banana agroindustry.

Tabla de contenido

Introducción	6
1. Objetivos	8
1.1. Objetivo general	8
1.2. Objetivos específicos	8
2. Justificación	9
3. Antecedentes	11
3.1. El contexto organizacional	11
3.2. Revisión de literatura	13
4. Marco conceptual	17
4.1. Recursos Humanos	18
4.1.1. Selección	21
4.1.2. Desarrollo	21
4.1.3. Compensación y beneficios	21
4.2. Percepción laboral	22
4.3. Rotación de personal	23
4.4. Retención de Personal	25
4.5. Motivación	26
5. Metodología	29
5.1. Alcance	30
5.2. Participantes y técnicas de recolección	31
5.3. Ruta metodológica	33
6. Resultados y discusión	35
6.1. Percepción de colaboradores frente a rotación de operarios	35
6.1.1. Datos reales de la rotación de los operarios	35
6.1.2. Afectaciones de la rotación de personal operativo a la empresa	36
6.1.3. Motivos por los que el personal operativo decide renunciar a la empresa	39
6.1.4. Motivos por los que el personal operativo decide permanecer en la empresa	43
6.2. Percepciones de los colaboradores frente a las acciones tomadas por la empresa para reducir la rotación	46
6.2.1. Medidas de las que los colaboradores tienen conocimiento y se utilizan en la empresa para reducir la rotación de personal operativo	46
6.2.2. Eficiencia de las acciones implementadas por la empresa	48

6.3. Sugerencias de acciones por parte de los colaboradores al área de RRHH para lidiar con la problemática	51
6.3.1. Ingreso	51
6.3.2. Desarrollo	53
6.3.3. Compensación	55
7. Conclusiones	58
8. Referencias	63

Introducción

El sector bananero, en cuanto a estudios de corte organizacional, no es altamente abordado, por lo que la información referente a estos temas es muy limitada. Las investigaciones realizadas en lo referente a Recursos Humanos no han sido altamente significativas, por lo cual la agroindustria cuenta con grandes vacíos académicos que no les ayudan a solventar problemáticas relacionadas con esta área. Siendo así la rotación de personal una de las problemáticas identificadas en el sector y que está teniendo un alto impacto a nivel productivo para las organizaciones. Por ello, entender los motivos por los cuales la gente decide desvincularse de la empresa ayudaría a que, desde la academia, se puedan idear estrategias más acordes a las necesidades de la agroindustria. Esta problemática no debería ser de único interés para los investigadores o académicos, sino también para la comunidad. La investigación es socialmente relevante, ya que la agroindustria bananera es el principal motor económico de Urabá, por lo que optimizar sus prácticas de gestión humana impactará en el bienestar de miles de familias. Como lo mencionan Restrepo y Arias (2015), “por 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” (p. 23).

Teniendo en cuenta lo anterior, queda claro que para que este sector se mantenga productivo y sostenible, debe contar con mano de obra operativa calificada y estable, por lo cual queda en evidencia la necesidad de disminuir los niveles de rotación de personal para la construcción de equipos de trabajo sólidos y efectivos en el sector. Finalmente, los resultados permitirán al grupo bananero en cuestión, diseñar estrategias de retención más efectivas basadas en evidencia, teniendo en cuenta que el índice de rotación para el 2023 fue del 50%. Estas estrategias no solo ayudarán específicamente a esta empresa, sino a todo el sector bananero de Urabá, ya que la problemática se presenta a nivel global dentro de la región,

posiblemente impactando a gran escala los índices de rotación de estas organizaciones y la calidad de vida de sus colaboradores.

Es debido a lo mencionado con anterioridad que el presente trabajo investigativo se enfocará en dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones de operarios y administrativos de una compañía bananera de la zona de Urabá, sobre las causas de la alta rotación del personal operativo en la empresa? Para lograr esto, antes que nada, se van a identificar las percepciones que posee cada uno de los grupos frente al tema de la rotación, seguidamente se indagará sobre las opiniones que tengan con respecto a las acciones realizadas por la empresa para mitigar la problemática y, por último, se escucharán las sugerencias que puedan tener para que desde el área de RRHH puedan ser implementadas. Para que esto sea posible, se realizarán entrevistas a profundidad con el personal administrativo y operativo, se contará con una población representativa, principalmente con colaboradores claves de la empresa; aquellos que lleven una trayectoria significativa en la organización, hagan parte de comités (ya que interactúan en otros niveles mucho más detallados con las dinámicas organizacionales) y que conozcan más a fondo la cultura y los cambios que han surgido en la organización. Una vez obtenidos los resultados se contrastará la información obtenida para verificar si la visión administrativa y operaria frente a la problemática difieren en poca o mucha medida y si las acciones que se están tomando para atacar la rotación de personal están alineadas a la realidad que vive la empresa con respecto a este indicador. Para al finalizar, poder entregar a la empresa un trabajo que les muestre cómo es percibida la rotación de personal por los colaboradores y las posibles acciones a seguir para lidiar con la situación y así mismo poder determinar si las estrategias que tiene la empresa actualmente son adecuadas y se ajustan a las necesidades de su personal, para con esto, mejorarlas y/o eliminarlas, al analizar su impacto y poder así mejorar los niveles de rotación.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Comprender las percepciones del personal operativo y administrativo de la compañía bananera de la zona de Urabá (Colombia) sobre las causas de la alta rotación de personal operativo.

1.2. Objetivos específicos

- Describir las percepciones del personal administrativo y operativo sobre la rotación de operarios en la compañía bananera de la zona de Urabá (Colombia).
- Identificar las percepciones del personal administrativo y operativo, acerca de las acciones desarrolladas para mitigar la rotación de operarios en una compañía bananera de la zona de Urabá (Colombia).
- Identificar sugerencias por parte de los colaboradores frente a acciones que puede tomar el área de RRHH para la disminución de la rotación de personal.

2. Justificación

El presente trabajo de posgrado se enmarca en el área de Recursos Humanos dentro del contexto organizacional, la problemática que aquí se busca abordar es: la rotación de personal operativo, específicamente en una organización del sector agroindustrial, dedicada a la exportación de banano, la cual cerró para el 2023 con un índice de rotación de personal del 50%. Esta problemática “conlleva costos y tiempos de contratación y capacitación de personal. Esto puede darse por diversos motivos que variarán de organización en organización dependiendo de las condiciones de trabajo y motivación que se les dé a sus empleados” (Hernández et al., 2017, p 43). Comprender las percepciones de operarios y administrativos sobre este fenómeno contribuye a los debates actuales sobre retención y compensación laboral. Es necesario comprender las causas detrás de un fenómeno para poder idear estrategias pertinentes para contrarrestarlo.

La pertinencia de este trabajo investigativo radica en el hecho de que el problema de la rotación de personal no es altamente investigado en las organizaciones de la región de Urabá, pero que además en el sector bananero, es una problemática persistente no solo de la organización a estudiar, sino a todo el sector, hecho que se verá evidenciado a lo largo de estas páginas. Es por este motivo que a pesar de que el estudio está enfocado en un grupo bananero, los hallazgos aquí obtenidos servirán a otras empresas de la agroindustria y académicos como línea de partida para el abordaje de la problemática de la rotación de personal.

Con la implementación de una metodología cualitativa de investigación, por medio de entrevistas a profundidad realizadas a operarios y administrativos, se abrirá una puerta a la psique de los colaboradores para entender las posibles causas por las cuales empresas de la industria se enfrentan a problemas de rotación en su personal operativo. Esta aproximación no sería posible desde un acercamiento cuantitativo, ya que se dificultaría el poder conseguir

una mirada integral del enmarañado social, familiar, cultural y laboral que es cada persona, mientras que un acercamiento más cualitativo permite un atisbo a la línea de pensamientos y motivaciones ocultas que llevan al trabajador a tomar la decisión de desvincularse de las labores de la empresa.

Es así como investigaciones de esta índole servirían como herramienta para que desde el área de Recursos Humanos se generen estrategias aterrizadas y acordes a la problemática en el sector y ayuden a disminuir y controlar los niveles de este índice en sus organizaciones. Aportando un conocimiento más allá del teórico para la formación académica y profesional de las investigadoras, las cuales, al contar con esta experiencia, se les facilitará afrontar la problemática con mejores bases y herramientas para servir como un aliado estratégico desde Recursos Humanos, contra la mitigación de la rotación de personal en cualquier organización que se puedan encontrar.

3. Antecedentes

Es sabido que la rotación de personal es una problemática con la cual debe lidiar cualquier empresa a nivel global, ya que es un índice que siempre va a existir. La rotación de personal es el indicador que se encarga de medir la relación existente entre la cantidad de personas que se retiran de una empresa, ya sea por decisión de retiro voluntario o por justa o injusta causa por parte de la empresa vs la cantidad de personas que ingresan en un periodo determinado, según el promedio total de sus empleados (Rodríguez, 2020). Esta problemática genera a la organización pérdidas económicas y de tiempo, como lo es la constante realización de procesos de inducción y capacitación para consolidar equipos competentes, afectando además el clima organizacional y la estabilidad laboral e impactando la calidad de los servicios brindados (Castillón, 2019). Es por esto que organizaciones con altos niveles de rotación, deben idear estrategias de retención que mejoren los niveles de motivación en sus colaboradores, con el fin de generar un sentido de pertenencia en ellos que ayude a disminuir y controlar dicho indicador.

En los siguientes párrafos se ofrece al lector una aproximación a los antecedentes de esta propuesta de investigación, comenzando con una contextualización de la organización donde se realiza el estudio y seguidamente un repaso por los hallazgos preliminares en la revisión de literatura.

3.1. El contexto organizacional

Teniendo en cuenta que el presente trabajo será realizado en un grupo bananero, es importante resaltar que la agroindustria Bananera, a lo largo de la historia, ha sido el promotor del desarrollo socioeconómico de la región del Urabá antioqueño en los últimos 20 años, que ha funcionado como despensa agrícola para el país y el resto del mundo, generando

más de 72.000 empleos directos y más de 27.000 empleos indirectos en la subregión, ubicándose así como la principal actividad económica en la región (Posada, 2022).

Ahora bien, hablando del indicador de rotación en el sector bananero, encontramos en el estudio realizado por Penagos (2017), en el que dice que hay causales internas y externas a las organizaciones que pueden estar afectando este indicador. Por causas internas se encuentran el horario de trabajo y la exigencia física de las labores bananeras, mientras como causas externas están los aspectos socioculturales más específicamente, actividades ilícitas lucrativas, migración del campo a las ciudades, desvalorización de las actividades agropecuarias y déficit de la infraestructura vial de la zona. Es de agregar que el manejo del dinero, y las deudas son una problemática a la cual se enfrenta la población en su día a día, por lo cual en muchas ocasiones los operarios toman la decisión de liquidarse y así lograr minimizar un poco las deudas.

Por otro lado, esta población generalmente tiene a su cargo un núcleo familiar grande, el cual genera una demanda económica que supera el valor de la remuneración brindada por las organizaciones, por ende, procuran rotar por las empresas de acuerdo con el ciclo de producción en el que se encuentren estas, ya que, a mayor producción, mayores bonificaciones. Es importante mencionar que la región de Urabá cuenta con un aproximado de 340 fincas bananeras distribuidas en distintos grupos administradores, por lo cual la oferta laboral en la región es relativamente buena y el colaborador no teme por el desempleo (Cámara de Comercio de Urabá, 2014).

El grupo bananero a estudiar es una empresa colombiana, con sede principal en Apartadó, Antioquia, opera en el sector agrícola, específicamente en plantaciones de banano. Es una empresa dedicada a la producción agroindustrial de banano tipo exportación con altos estándares de calidad. Fue fundada el 16 de marzo del 2011 y actualmente cuenta con 37 empleados distribuidos en el área administrativa y 231 operarios distribuidos en cinco

unidades de producción con las que cuenta la organización. En la actualidad se vienen presentando altos niveles de rotación de personal operativo que han afectado significativamente la consolidación de los equipos de trabajo.

3.2. Revisión de literatura

Se seleccionaron algunos referentes conceptuales que se considera poseen mayor relación y pertinencia frente al tema elegido para el desarrollo de la presente investigación. En este apartado se mencionarán los resultados de la revisión de literatura, dando cuenta de cada una de las fuentes halladas, así como una breve descripción de su metodología de investigación, resultados, conclusiones e importancia para el presente trabajo.

En primer lugar, se encontró la investigación desarrollada por Penagos (2017), sobre la situación de la mano de obra en fincas bananeras de Urabá, la cual tiene como objetivo general identificar las posibles causas de la escasez y alta rotación de mano de obra en fincas de producción de banano en la zona de Urabá, Antioquia, con el fin de proponer alternativas enfocadas a disminuir los niveles de incidencia y contribuir a la estabilidad laboral y aumento de la productividad. Esta tesis permite conocer a detalle la realidad actual en la que se encuentra el sector bananero, en el desarrollo de esta se realizaron entrevistas, grupos focales y cuestionarios, los cuales dan cuenta de las percepciones de los colaboradores frente a su trabajo; también se encuentran entre los hallazgos que en esta población, el 90.24% no desea que sus hijos trabajen en este mismo sector (niegan la posibilidad de relevo generacional) debido a la exigencia física de las labores, de igual forma, a través de los grupos focales reconocen las garantías que este sector ofrece, algunos manifiestan que a través de su trabajo y las oportunidades y beneficios que encuentran en él, han logrado conseguir vivienda propia, se corrobora que en ocasiones a pesar de que los trabajadores cuenten con una muy buena remuneración, no tienen una cultura presupuestal y de ahorro y esto se ve evidenciado en las

afectaciones de su calidad de vida, este es un aspecto reincidente entre las causas de rotación, además de la ubicación de las fincas.

Se encontró también una tesis de posgrado realizada por Daza et al. (2013), en la cual se estudia el impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana, y donde de manera muy pertinente se relaciona este aspecto al proceso de retención. El objetivo de esta estaba direccionado a todos los procesos de gestión humana y se considera que la profundización que se realizó en el aspecto de retención es una información importante para el desarrollo del presente trabajo de posgrado, ya que, deja en claro lo relevante que es el aspecto de compensación para los colaboradores a la hora de solicitar un empleo y también de permanecer en el. La metodología de esta investigación se desarrolló a partir de una búsqueda bibliográfica, direccionada como investigación de tipo descriptivo, que además de enriquecer los conceptos desde las diferentes miradas de los autores, las realidades que allí describen en cuanto a los niveles de motivación de los colaboradores cuando cuentan con un plan de compensación y beneficios bien estructurados, no está muy alejada de la realidad del sector a estudiar. Esta información permitirá reconocer el proceso de compensación como un aliado para implementar estrategias de retención efectivas.

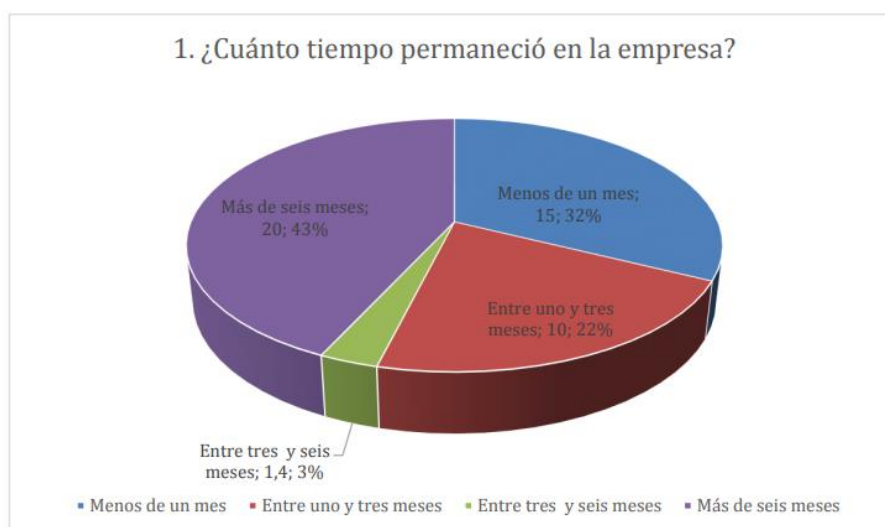
Del mismo modo, el estudio de Evaristo (2017), relaciona la influencia de la motivación laboral con la gestión de retención de personal. A pesar de ser direccionada a un sector laboral comercial, los aspectos motivacionales que allí se identifican pueden ser de gran utilidad para marcar la ruta del común denominador en los colaboradores de la organización a estudiar, evidenciando a través de los resultados de estudio que la motivación laboral posee influencia e incluso dependencia en la gestión de retención del personal, dejando claro que mientras la variable de motivación sea baja, probablemente los índices de rotación serán altos, pues un colaborador desmotivado, bien sea por aspectos salariales,

emocionales, de crecimiento profesional o ausencia de beneficios acordes a su necesidad, no funciona del mismo modo que un colaborador motivado que ya ha desarrollado fidelización por la compañía.

Por otro lado, está el estudio realizado por Londoño y Manrique (2020), en donde buscaron establecer la relación entre los niveles de rotación y desempeño organizacional de una empresa agrícola. Para ello realizaron una metodología de investigación cuantitativa por medio de la aplicación de una encuesta de nueve preguntas cerradas a 55 trabajadores agrícolas que laboran en la Granja Altos del Tronío, pertenecientes a la empresa Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA. Dentro de los resultados se encuentra que la gran mayoría de los empleados no valoran su paso en la organización, detonando altos niveles de rotación, en donde solo el 20,4% de la población lleva más de 6 meses en la empresa y aproximadamente el 25% duraron entre tres meses o menos de 1 mes.

Figura 1.

Tiempo de permanencia en la organización



Nota: La figura muestra en porcentajes las respuestas de los trabajadores agrícolas que laboran en la Granja Altos del Tronío, pertenecientes a la empresa Sociedad Gutiérrez

Jaramillo Hermanos y CIA, relacionadas a tiempo de permanencia en esta. Fuente: Londoño y Manrique (2020).

Así mismo, en el estudio se indican posibles causas a estas problemáticas, estando a la cabeza el jefe inmediato y la desmotivación laboral, seguidas del cambio de residencia y las relaciones laborales. Un aspecto importante para resaltar de los resultados encontrados es que más de la mitad de la población no está segura o indica que su paso por la empresa haya sido relevante, ni para él o la organización, lo cual muestra un muy bajo sentido de pertenencia. Lo anterior lleva a las autoras a concluir que “en las granjas la rotación nace de la falta de tacto para tratar a los trabajadores, no de los salarios, las actividades o las instalaciones. En este sentido, la rotación de personal es un problema de talento humano” (Londoño y Manrique (2020). p. 49).

Lo planteado lleva a pensar que la realidad presentada en la compañía bananera de la zona de Urabá a estudiar puede no estar muy alejada de la que vivían los trabajadores de esta finca en su momento. Es por ello de vital importancia entender el punto de vista de los operarios frente a este tema y poder determinar si los administrativos del grupo están al tanto de estas situaciones, para que no caigan en el error de implementar o idear estrategias que no están alineadas a la problemática.

4. Marco conceptual

En este apartado se busca conceptualizar y desglosar aquellos conceptos que dan cuerpo al trabajo investigativo, para facilitar la comprensión de la temática a abordar sobre la rotación de personal. Este tema concierne a la alta gerencia de las organizaciones, ya que el descuido de este indicador puede resultar en grandes pérdidas para la empresa, tanto monetarias, como de recurso, preocupación que es transmitida al área de Recursos Humanos, para su adecuado manejo y control. En su análisis se abordarán los siguientes puntos.

Primero, se revisará el rol del área de Recursos Humanos de una organización como cabeza de todos aquellos procesos y fenómenos que afectan directamente al talento de una empresa y que por ende impactan en el desarrollo normal de sus tareas. Es por tal motivo que esta área debe estar al tanto de las percepciones u opiniones que mantienen sus trabajadores con respecto a su lugar de trabajo para idear estrategias de retención, que mantengan al personal motivado, brindándoles diferentes beneficios o compensaciones para ayudar a controlar los índices de rotación en la empresa. Debido a esto es fundamental entender el papel de Recursos Humanos como aliado estratégico de la alta gerencia a través de procesos como el de selección, inducción, compensación, beneficios, entre otros, ayuda a entender cómo esta aporta al cumplimiento, no solo de los intereses organizacionales, sino también del desarrollo de cada uno de sus colaboradores.

Seguidamente, se pasa a profundizar sobre la rotación de personal, entendiendo esta - para los fines de este trabajo- como la rotación externa, y no la rotación interna vista por promociones o movimientos laterales de los trabajadores. Este apartado busca exponer las problemáticas que los altos niveles de rotación pueden acarrear a una organización y los motivos por los cuales se pueden dar.

Entendido el punto anterior, se prosigue a hablar de la percepción laboral. Esta nos permite una mirada al interior de la psique del trabajador para saber su opinión frente a

diferentes temas relacionados a la organización en la que se encuentra inmerso y cómo esto puede afectar su continuidad dentro de la organización. Finalmente, se pasa a hablar de la retención del personal y la motivación organizacional como estrategias que impactan en la productividad y compromiso hacia la empresa, fidelizando a los trabajadores para mitigar los niveles de rotación organizacional. Esto último con el fin de brindar a la empresa las bases teóricas que le pueden ayudar a enfrentar la problemática e idear las estrategias adecuadas para su debido control.

4.1. Recursos Humanos

Para iniciar, es necesario entender qué es el área de Recursos Humanos (RRHH) y cuál es su función dentro de una organización. Anteriormente en las empresas todos los procesos estaban centralizados y los trabajadores no se veían como más que un medio para un fin, un engranaje más de la maquinaria organizacional para poder producir. Con el tiempo esta mentalidad fue cambiando, los procesos se volvieron más especializados, dejando a una persona con mayores conocimientos liderando el proceso, dando espacio al surgimiento de nuevas áreas, dentro de las cuales, mucho después surgió el área de Talento Humano. Con el paso del tiempo las empresas se empiezan a dar cuenta de la importancia de los trabajadores, no como una pieza más de la maquinaria organizacional, sino como un ser individual con necesidades y motivaciones, que de ser exploradas impulsarían el desempeño laboral. Hoy en día, no se habla de empleado o trabajador, sino de colaborador, este pasa a ser un aliado esencial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sin su ayuda y colaboración, no sería posible el éxito de una empresa.

Es por lo mencionado anteriormente que el área de Recursos Humanos comienza a tener cada vez más peso en las organizaciones, ya que esta sirve como mediador entre los intereses de la empresa y los de su gente. De acuerdo con Rubio (2016), “esta área es la

encargada de llevar adelante la política que marca la dirección general sobre el factor humano” (p. 21). Es decir, esta área se responsabiliza por los procesos a nivel interno y externo de la organización que afecta a las personas y que están relacionados con los planes y objetivos estratégicos de la misma.

Recursos Humanos procura, hoy en día, integrar el proyecto de vida personal del colaborador con el institucional, así se logra generar en los colaboradores un sentido de pertenencia que contribuye al mejoramiento de la participación y el compromiso de estos (Rocha y Rodríguez, 2015). Esto quiere decir que la organización y los colaboradores se encuentran en una relación de dependencia, donde se utilizan mutuamente para el alcance de objetivos personales. Las personas son el factor diferenciador que provee una ventaja competitiva en el mercado global, permitiendo y sosteniendo el éxito de la organización, es por esto que las empresas invierten en sus colaboradores, quienes mejor conocen los productos y servicios de su empresa y saben cómo producirlos, desarrollarlos y mejorarlos. El área encargada del manejo de las personas para que el ejercicio de sus labores vaya en pro de la organización es RRHH, esta ayuda a ganar o mantener una ventaja sobre la competencia en su factor humano. Por otro lado, las personas dependen de su sitio de trabajo para alcanzar sus metas personales, ya que es aquí donde pasan la mayor parte de su tiempo, por lo cual buscan sacar provecho de las capacitaciones, experiencias y habilidades adquiridas en este espacio para su desarrollo, direccionado a un propósito individual.

Adicional a lo anterior, es vital que el área de RRHH no se quede atrás en las tendencias, cambios o revoluciones que suceden a nivel mundial, debido a la globalización económica, avances científicos y tecnológicos, entre otros, ya que al estar desactualizados pueden quedarse atrás en la competencia del mercado laboral. RRHH no puede olvidar que, si el mundo alrededor cambia, igualmente lo harán las persona, las necesidades de ayer no serán las necesidades del mañana y si esta área no está al día con las tendencias, puede generar

insatisfacción y malestar en sus colaboradores, afectando por ende el rendimiento de estos en sus puestos de trabajo.

Para evitar estos escenarios, es necesario que las personas a cargo del área de RRHH, al igual que los directivos de las organizaciones, se mantengan informados sobre las tendencias que están impactando y generando un cambio en las personas. De acuerdo a Esneca Business School (2024), las tendencias para este año son las siguientes: 1. la salud mental de los trabajadores, este es un factor que impacta directamente en el ausentismo de las organizaciones, el estrés laboral es la causa de casi el 25% de las bajas laborales, 2. el feedback y la comunicación interna, esta es una de las técnicas más efectivas para la motivación y satisfacción laboral, 3. conocer a las personas y sus habilidades, 4. la automatización del área de RRHH y sus procesos, 5. formación de equipos y el bienestar organizacional, indispensables para mantener un buen clima y motivación entre los empleados, y por último 6. flexibilidad laboral, entendida no solo como flexibilidad de horario en la jornada, sino como la posibilidad del trabajo híbrido. Estas son las 6 tendencias que cualquier organización y así mismo sus respectivas áreas del Talento Humano, deben tener presente si quieren tener éxito en el manejo de sus colaboradores, dado que a partir del 2020 la manera de hacer trabajo cambió drásticamente y el ingreso de nuevas generaciones como fuerza de trabajo en el mundo organizacional, ha presentado ser un reto.

Ahora, se pasará a ahondar un poco sobre aquellos procesos que se llevan a cabo dentro del área de Recursos Humanos para lograr un mejor dimensionamiento de la importancia que tiene esta dentro de las organizaciones y cómo, a través de esta, se llevan a cabo las interacciones empresa-colaborador que permiten el alineamiento para el cumplimiento de las metas organizacionales.

4.1.1. Selección

Según Bretones y Rodríguez (2008), la selección de personal es un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo. Por tanto, este proceso comprende dos tipos de decisiones, tanto aquella orientada a incorporar a nuevos miembros a una organización, como aquella otra dirigida a cambiar de posición a las personas dentro de la propia empresa. El objetivo de la selección ha sido encontrar a los candidatos adecuados, según el perfil requerido por la empresa, con la finalidad de optimizar su utilidad y lograr satisfacer así los intereses de la organización (p.2).

4.1.2. Desarrollo

Ahora bien, dentro del subsistema de desarrollo se encuentra uno de los primeros acercamientos que tiene un trabajador con su nuevo sitio de trabajo, el proceso de inducción, en este se aprenden los lineamientos de la empresa y las lógicas organizacionales que la rigen, dando paso al proceso de capacitación, para adquirir aquellos conocimientos necesarios para la óptima realización de sus tareas. Es tal la importancia de estos procesos que las organizaciones los usan como estrategia de productividad y para generar una mentalidad de mejora continua. Es a través de planes de inducción y capacitación que el entrenamiento de los colaboradores logra desarrollar programas de manera ordenada, que lleven al crecimiento personal y profesional de los nuevos ingresos, generando nuevos conocimientos, habilidades y el mejoramiento de sus actitudes (Torres, 2019).

4.1.3. Compensación y beneficios

La compensación es un aspecto decisivo e importante para la persona que busca empleo, se espera que con este el individuo pueda cubrir sus necesidades básicas y mantener una calidad de vida (Evaristo, 2017). Además, esta es una herramienta útil para las organizaciones, ya que sirve como método de retención del personal, ofreciendo una diversidad de beneficios atractivos a los colaboradores, posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, al igual

que características relacionadas al puesto de trabajo, estos y algunos otros son factores que influyen sobre la percepción con respecto al deseo de permanencia en la organización (Daza et al., 2013).

Teniendo en cuenta que a las personas no solamente les interesa el factor salarial en el ámbito laboral, sino que también son movilizados por una serie de motivaciones internas y externas, no se puede dejar de lado la importancia de la estructuración de un plan de compensación y beneficios acordes a las necesidades y realidades de los colaboradores. Donde también se considera el salario emocional, teniendo en cuenta que este juega un papel importante para el colaborador. Aunque un plan de retención no garantiza que no se presente rotación de personal, probablemente este indicador sí disminuirá, por ello se considera que se podría sacar provecho de la reducción de costos que se presentarían en rotación y mejorar los planes de compensación, junto con otros aspectos que se consideren pueden jugar un papel motivacional para el colaborador. La compensación puede ser una herramienta que logre hacer parte de la fidelización de las personas en la organización, brindando no solo remuneraciones justas, sino también salarios emocionales acordes a sus motivaciones (Daza et al., 2013).

4.2. Percepción laboral

La percepción es el “proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno” (Robbins y Judge, 2017, p. 171). Se entiende por lo anterior que las personas no actúan de acuerdo con cómo es su ambiente externo, sino más bien cómo ellos lo perciben e interpretan. La actuación de un empleado en el sitio de trabajo dependerá de las conclusiones que este saque de si su lugar de trabajo es bueno o malo y son estas percepciones laborales individuales las que pueden estar afectando el comportamiento de los colaboradores con respecto a la

satisfacción laboral, rotación y ausentismo en la organización. Es por ello por lo que, como se ha mencionado en diferentes espacios, el presente trabajo busca saber cuáles son las percepciones, tanto de operarios como de administrativos, para entender el comportamiento que lleva a la problemática de la rotación de personal operativo en la compañía bananera de la región de Urabá.

4.3. Rotación de personal

El foco de estudio del presente trabajo, como ya se ha manifestado, gira en torno a las percepciones que el cuerpo de una organización tiene frente al porqué se están presentando altos niveles de rotación en una empresa del sector bananero. En el apartado anterior se explica lo que para este trabajo se entiende como percepción laboral, ello con el fin de poder dar paso a entender qué es la rotación de personal y por qué esta debe importar al área de RRHH, para su debido manejo y control. Para empezar, la rotación es un indicador que debería medirse en todas las organizaciones, ya que calcula la cantidad de personas que se retiran de una empresa en un periodo determinado, en relación con el tamaño de la fuerza laboral. La rotación de personal puede ocurrir por dos motivos: por iniciativa propia (renuncia) o iniciativa de la organización (despido). La primera hace referencia a cuando un trabajador decide desvincularse de su sitio de trabajo, ya sea por razones personales o profesionales, estas pueden estar relacionadas a insatisfacción laboral o por ofertas de trabajo más atractivas, ya sea en salario, beneficios, condiciones, entre otras. Por otro lado, la separación por iniciativa de la empresa se entiende como los despidos realizados cuando la persona no logra alcanzar las expectativas en su puesto de trabajo, o también puede ser para reducir la fuerza laboral.

Referente a las causas por las cuales la problemática puede estar ocurriendo, se encuentra: a nivel externo, la oferta y demanda del mercado laboral, situación económica; a

nivel interno, política salarial, gestión de beneficios, oportunidades de desarrollo o crecimiento, clima organizacional, entre otras. Es importante tener claro, además, que la rotación no solo implica un gasto financiero, sino que también afecta la moral de los colaboradores, niveles de productividad, el trabajo en equipo por falta de consolidación de estos, y una permanente capacitación por el flujo constante de ingresos que corresponde al reemplazo de los trabajadores desvinculados (Castillón, 2019).

Ahora bien, este indicador es de vital importancia para el área de RRHH, ya que esta es la encargada de llevar a cabo el proceso para llenar el vacío dejado en un cargo por la desvinculación de la persona; ya sea voluntario o involuntario, debería haber un ingreso por cada retiro. En el Estudio de Remuneración Colombia 2023 (PageGroup, s.f), para el 2023 se tenía proyectado que las organizaciones presentaran niveles de rotación entre el 10% y el 15%, estando la Agroindustria en ese 10% de la media nacional con un 31%, presentando los niveles más altos de rotación en personas con antigüedad de 6 meses a 4 años en la organización. Este indicador, visto a nivel nacional, no genera alerta, ya que no es un indicador del todo negativo, la rotación de personal siempre va a existir y es idealizado esperar tener una empresa donde este indicador sea del 0%. La alta gerencia debe aprender a vivir con el hecho de que por más que quiera, sus colaboradores no van a permanecer con ellos hasta el momento de pensionarse, el flujo de vinculaciones y desvinculaciones “dinamiza los equipos de trabajo y ayuda a refrescar las perspectivas empresariales” (PageGroup, s.f p.6), pero no por esto hay que bajar la guardia y restarle importancia a este fenómeno, ya que altos niveles de rotación no deseada y más aquella que afecta los talentos claves, puede resultar ser peligrosa.

La rotación de personal puede traer consigo algunas desventajas, como se mencionó previamente, la disminución de la moral en los equipos y en el compromiso organizacional al provocar un entorno de incertidumbre; pérdida de conocimiento y experiencia con las

personas que se van; y la más delicada de todas, el aumento de costos, llevar a cabo todo el proceso para reemplazar a un colaborador puede costarle a la empresa entre el 50% y el 60% de su salario anual (Cuartas, 2024). La pérdida de un trabajador significa para la empresa una pérdida en la inversión económica generada para su reclutamiento, como lo es la publicación de la vacante, las entrevistas, exámenes de ingreso; la capacitación y desarrollo, que se debe realizar cada vez que hay un nuevo ingreso, todos estos procesos tienen un costo asociado. Además, durante su periodo de prueba sus niveles de producción no estarán al 100%, ya que se encuentra en un momento de adaptación, donde se está acoplando a las lógicas organizacionales, lo cual afecta directamente los ingresos de la empresa (Peguero, 2024).

4.4. Retención de Personal

En la actualidad las organizaciones han empezado a otorgarle mayor importancia al aspecto de retención de personal, teniendo en cuenta que los niveles de competencia y las nuevas generaciones han traído consigo una variabilidad de exigencias que han ocasionado una constante fuga de talentos. La retención del talento humano es una medida preventiva realizada por el área de RRHH para anticiparse a los retiros voluntarios realizados por los colaboradores y ayuda a que la empresa conserve la misma plantilla, ya que una empresa con un cuerpo inestable dificulta el crecimiento laboral de los empleados, la posibilidad de estrechar lazos con compañeros, además que son una carga financiera y de productividad difícil de gestionar con una nómina tan cambiante. Una vez se logra estabilidad en los equipos de trabajo, en lugar de usar el presupuesto para contratar y volver a contratar, se pueden liberar recursos para otras iniciativas que sumen como valor agregado a la organización (LinkedIn, 2021). Teniendo en cuenta esto, las organizaciones por lo general enfocan sus esfuerzos principalmente en puestos de trabajo estratégicos, es decir, aquellos que su rotación constante afecta significativamente las dinámicas de la organización, por lo cual las acciones están encaminadas a que este personal permanezca en ella, adicional a esto,

la organización se vuelve atractiva para nuevos talentos, ya que esta estrategia permite que la organización sea vista como un equipo de trabajo sólido y con sus talentos altamente fidelizados (Martínez et al., 2018).

Como afirman Daza et al. (2013):

Retener el personal no debe ser un pensamiento que surja como último recurso cuando una compañía, por acción de un gerente, nota que alguien talentoso está a punto de renunciar. Retener el personal, debe ser parte de un plan diseñado previamente, que sea competitivo para retener talentos y que se articule con los otros procesos de gestión humana, entre ellos la compensación. (p. 48)

Por lo anterior, es necesario comprender que los conceptos de motivación, compensación y beneficios están estrechamente relacionados con las estrategias de retención. Existen diversos factores influyentes en la permanencia de un colaborador dentro de una organización, los cuales serán mencionados a continuación.

4.5. Motivación

Se puede entender como motivación laboral a los procesos relacionados con la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un colaborador para el logro de un objetivo. La intensidad hace referencia a la energía que hay en el desarrollo de determinada acción en una persona, sin embargo, sin una adecuada dirección que beneficie la organización, es poco probable que una alta intensidad genere altos niveles de productividad en el trabajador. Es por ello por lo que se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad, debe ser un esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, siendo consistente con estas. Sin dejar de lado la dimensión de persistencia que está relacionada a la medida del tiempo en el que un colaborador mantiene el esfuerzo. Los colaboradores motivados permanecen en el desarrollo de una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins & Judge, 2009).

Al interior de una organización, la motivación es el ente de retención y satisfacción del personal, ya que esta se encuentra relacionada con las necesidades y metas de las personas, la empresa debe motivarlas para que desarrollen unas responsabilidades, las cuales serán recompensadas con algún factor de interés para el colaborador o grupo de colaboradores, es importante mencionar que se debe conocer a cada grupo de colaboradores para poder intervenir sus necesidades reales y que las formas de motivación implementadas por la organización estén bien encaminadas para lograr los resultados esperados en los colaboradores (Miranda, 2016).

Existen dos tipos de motivación, la motivación intrínseca que también podríamos llamar motivación autodeterminada, y es la participación en una acción por motivos de interés, disfrute o satisfacción en el desarrollo de esta; a diferencia de la motivación extrínseca, que se relaciona con castigo externo o busca de recompensas en el desarrollo de una determinada tarea (Trasmonte y Maldonado, 2022). Al interior de las organizaciones encontramos colaboradores con ambos tipos de motivaciones y sin lugar a duda la calidad del trabajo en ambas situaciones tiene sus variaciones, ya que son acciones movilizadas por distintas causas y, por ende, la calidad del desarrollo del trabajo varía de una a otra.

Después de esta revisión bibliográfica, es más fácil entender los conceptos y factores que afectan la rotación en una empresa, el papel que juega el área de Recursos Humanos en una Organización y cómo a través de su rol de mediador entre empleador-empleado enlaza las necesidades y aspiraciones del colaborador con las de la empresa para impulsarlo a cumplir con los objetivos organizacionales. RRHH busca el bien común y satisfacción de metas personales o grupales de todas sus partes, un trabajador contento, es un trabajador motivado a brindar aquello que su empresa necesita de él para el cumplimiento de metas. Esta área es la encargada de idear las estrategias de atracción que seducirán a los mejores talentos del mercado a que se vinculen con su organización, para seguidamente capacitarlos y

brindarles las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones a cabalidad. Una vez logrado esto, su preocupación se torna en cómo lograr que este talento permanezca en la empresa para así retenerlo y disminuir los costos asociados a la atracción, selección e inducción de estos nuevos colaboradores. Es de esta forma como el desarrollo de estrategias de compensación y beneficios, como el salario emocional, planes de carrera, convenios con instituciones educativas, entre otras, ayudan a que el colaborador se mantenga motivado a seguir prestando sus servicios a la empresa, a desarrollarse como persona y profesional dentro de esta, dando siempre lo mejor de sí en retribución del cuidado e interés que la empresa mostró por su bienestar. Logrando por lo anterior que el colaborador lo piense dos veces, antes de tomar la decisión de desvincularse de la empresa para prestar sus servicios a la competencia. Ya en caso de que el colaborador opte por desvincularse o sea la empresa quien tome esta decisión, cae en manos del área de RRHH indagar en las razones por las cuales esto sucedió, para evitar que la situación se repita a futuro y que los índices de rotación de personal no vayan a aumentar.

Ya, para finalizar y después de haber tratado todos estos temas, es posible entender el papel que tiene el área de RRHH, ya que es esta quien se encarga de entrelazar todas la temáticas tratadas y va a ser quién se encargue de evaluar los resultados obtenidos en la presente investigación para entender las percepciones que pueden tener los operarios y administrativos con respecto al motivo por el cual se dan los niveles de rotación de operarios en una empresa y a partir de ello poder tomar medidas apropiadas que ayuden a dar respuesta a esta problemática y reducir al final los niveles de rotación.

5. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo es importante tener presente que el tema de rotación de personal no ha sido explorado a profundidad en el contexto bananero de la región de Urabá y además se busca indagar sobre las opiniones o percepciones de dos poblaciones distintas dentro de este, siendo así la que metodología a desarrollar será la siguiente. Se hará uso de una metodología de tipo cualitativo de corte exploratorio, entendiendo por investigación cualitativa “la conjunción de ciertas técnicas de recolección, modelos analíticos normalmente inductivos y teorías que privilegian el significado de los actores, el investigador se involucra personalmente en el proceso de acopio, por ende, es parte del instrumento de recolección” (Sanchez, 2005). En otras palabras, lo anterior hace referencia a una metodología en la cual el investigador se ve involucrado y busca entender los significados de su tema de estudio. Adicionalmente, para complementar esta metodología se va a enfocar en un corte exploratorio, ya que este es de gran ayuda cuando se busca descubrir, detectar o examinar un tema específico, el cual surge de un contexto del que no se cuenta con mucha información (Ortiz, 2015).

Al hacer uso de una metodología cualitativa de corte exploratorio, se facilita un acercamiento más humanista al entrevistado, que permita al entrevistador adentrarse a la psique de la persona para comprender las motivaciones, percepciones e historias que lo permean y llevan a la toma de decisiones. Lo anterior, siendo de gran ayuda para esta investigación, ya que facilitará la identificación de las causas particulares que llevan a cada colaborador a tomar la decisión de desvincularse de la empresa; acercamiento que de hacerse desde una posición cuantitativa, no permitiría la aproximación buscada y los resultados arrojados serían limitados al basarse en un esquema numérico-objetivo.

5.1. Alcance

A nivel geográfico y/o locativo, el desarrollo de esta investigación suministrará datos de suma importancia a nivel organizacional para la compañía bananera de la zona de Urabá a estudiar, sus cinco unidades de producción se encuentran ubicadas en el municipio de Apartadó, es importante mencionar que esta organización ha tenido un considerable crecimiento de mano de obra en los últimos dos años. La organización, a partir de los resultados obtenidos, podrá tomar como línea base los hallazgos encontrados y desarrollar acciones de mejora.

Por otro lado, para la región de Urabá el estudio del sector económico agroindustrial siempre será un insumo importante para la región, teniendo en cuenta que es la principal actividad económica de los diferentes municipios, generando empleabilidad a una alta suma de la población Urabáense. Es importante mencionar que los factores culturales a nivel organizacional y geográfico tienen una alta incidencia en la estabilidad laboral de los colaboradores.

De otra parte, el trabajo busca entender las diferentes percepciones encontradas en dos grupos poblacionales de la organización bananera a estudiar, para así poderle indicar a esta misma si lo que creían, eran los motivos que están generando los altos niveles de rotación de personal y si están alineados con la realidad que se vive en la empresa o no. Esto con el fin de que la compañía analice si las medidas que están tomando para contrarrestar dicha problemática son acertadas o si es necesario reestructurarlas o eliminarlas e implementar unas nuevas.

5.2. Participantes y técnicas de recolección

Para la recolección de la información requerida en el desarrollo de la investigación, se realizarán entrevistas a profundidad para ambos grupos poblacionales de estudio, con el fin de conocer tanto desde áreas funcionales como estratégicas las percepciones y también las acciones que hasta el momento se han venido implementando, para ello se entrevistarán 10 colaboradores pertenecientes al área administrativa y 10 colaboradores pertenecientes al área operativa, entre los criterios a tener en cuenta para la elección de esta muestra poblacional, tenemos: antigüedad mínima de 1 año en la organización, para el caso del personal operativo pertenecer a una de las fincas donde se presenta mayor índice de rotación y una donde los niveles no son tan elevados, para contrastar la información de diferentes unidades de producción de una misma organización. Se espera que con la aplicación de estas técnicas de recolección se logre reunir suficiente información relevante y útil para el análisis comparativo de la realidad organizacional desde las distintas áreas administrativas y operativas.

En lo relacionado a las medidas éticas de la manipulación de la información brindada por los participantes se realizará un previo consentimiento informado donde se establezca la confidencialidad de los datos suministrados y la correcta manipulación de estos, este documento no será compartido a la organización para garantizar la anonimidad de los participantes. A continuación, se presentan dos tablas en donde se presenta la información sociodemográfica de los entrevistados.

Tabla 1

Información sociodemográfica de los administrativos

Administrativos	Cargo	Antigüedad en GA	Género	Edad	Nivel de escolaridad	Núcleo familiar
Sujeto 1A	Dir. General	4 años	Femenino	27	Magister	Padres y hermanos
Sujeto 2A	Dir. Técnico	4 años	Masculino	27	Magister	Padres
Sujeto 3A	Dir. de producción	2 años y 10 meses	Masculino	52	Pregrado	Hijos
Sujeto 4A	Jefe de finca	1 año y medio	Masculino	31	Tecnólogo, estudiante universitario	Pareja

Sujeto 5A	Jefe de finca	4 años	Masculino	26	Tecnólogo, estudiante universitario	Pareja e hijastra
Sujeto 6A	Jefe de finca	2 años	Masculino	51	Tecnólogo	Pareja e hijos
Sujeto 7A	Coord. de empacadora	1 año y 4 meses	Femenino	25	Tecnólogo	Pareja
Sujeto 8A	Coord. de normas	1 año y dos meses	Femenino	20	Tecnólogo	Madre y hermana
Sujeto 9A	Aux. Administrativa	8 años	Femenino	46	Pregrado	Hijos
Sujeto 10A	Desarrollo Organizacional	8 años	Femenino	39	Magister	Padre

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2

Información sociodemográfica de los operarios

Operarios	Cargo	Antigüedad en GA	Género	Edad	Nivel de escolaridad	Núcleo familiar
Sujeto 10	Oficios varios	1 año	femenino	24	Bachiller	Hijo
Sujeto 20	Oficios varios	1 año y 2 meses	femenino	46	Bachiller	Pareja e hijas
Sujeto 30	Oficios varios	2 años y 11 meses	masculino	34	Bachiller	Pareja y hija
Sujeto 40	Oficios varios	4 años y 11 meses	masculino	41	Bachiller incompleto	Pareja e hijas
Sujeto 50	Oficios varios	1 año y 8 meses	masculino	46	Bachiller	Esposa e hijos
Sujeto 60	Oficios varios	7 años y 8 meses	masculino	34	Bachiller	Esposa e hijos
Sujeto 70	Oficios varios	5 años y 8 meses	masculino	59	Bachiller incompleto	Esposa
Sujeto 80	Oficios varios	4 años y 10 meses	masculino	46	Primaria incompleta	Esposa e hijos
Sujeto 90	Oficios varios	5 años y 10 meses	masculino	35	Bachiller	Esposa e hijos
Sujeto 10	Oficios varios	4 años	masculino	59	Técnico	Esposa e hija

Fuente. Elaboración propia.

5.3. Ruta metodológica

Para finalizar se presenta un cuadro que resume la ruta metodológica que se llevará a cabo en la presente investigación.

Objetivo general: Comprender las percepciones del personal operativo y administrativo de la compañía bananera de la zona de Urabá (Colombia), acerca de las causas de la alta rotación de personal operativo.

A partir de este objetivo se genera la ruta metodológica para la creación de la entrevista, que será aplicada a administrativos y operarios. De acuerdo con los objetivos específicos definidos al principio de este trabajo investigativo, se crean las categorías de análisis con sus respectivas subcategorías, las cuales se derivan de las temáticas tratadas en el marco conceptual. A partir de lo anterior, se procede a generar entre una o dos preguntas por cada subcategoría, enfocada a dar respuesta a su respectivo objetivo específico, obteniendo un total de 9 preguntas, como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 3

Ruta metodológica de la entrevista.

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías	Preguntas
Describir las percepciones del personal administrativo y operativo sobre la rotación de operarios en la compañía bananera de la zona de Urabá (Colombia).	Percepciones	Datos reales	¿Qué opina de que mes a mes se retiren 12 personas de la empresa?
		Rotación	¿Crees que los niveles de rotación en el personal operativo afectan a la empresa? ¿Por qué?
		Motivación	¿Cuáles crees que son los motivos por los cuales el personal operativo decide renunciar a la empresa?
Identificar las percepciones del personal administrativo y operativo, acerca de las acciones desarrolladas para mitigar la	Percepciones	Acciones	¿De qué medidas tiene conocimiento que la empresa utiliza para reducir la rotación del personal operativo? (de no conocerlas, mencionarlas)

rotación de operarios en una compañía bananera de la zona de Urabá (Colombia).		Eficiencia	¿Cómo evaluaría la eficiencia de las medidas implementadas por la empresa para disminuir los niveles de rotación?
Identifica sugerencias por parte de los colaboradores frente a acciones que puede tomar el área de RRHH para la disminución de la rotación de personal	Acciones	Ingreso	¿Qué acciones considera que se pueden implementar desde la selección de los empleados operativos, para disminuir la rotación de estos?
		Desarrollo	¿Qué medidas cree que se pueden implementar en el momento de la inducción o capacitación de los nuevos operarios para la disminuir la rotación de estos?
		Compensación	¿Qué acciones consideran que se pueden implementar desde la compensación (racional y emocional) de los empleados operativos, para disminuir la rotación de estos?

Fuente. Elaboración propia.

6. Resultados y discusión

La rotación de personal en la organización a estudiar es un fenómeno multidimensional que surge de la interacción dinámica entre factores individuales, organizacionales y contextuales. Las percepciones de operarios y administrativos revelan una compleja red de causas, donde la insatisfacción con el salario, la inestabilidad laboral y la falta de motivación se entrelazan con las prácticas de Recursos Humanos y las condiciones del sector bananero. A continuación, se muestran los resultados recopilados en las entrevistas realizadas a administrativos y operarios, identificados en este ejercicio como Sujeto #A (administrativos) y Sujeto #O (operarios).

6.1. Percepción de colaboradores frente a rotación de operarios

6.1.1. Datos reales de la rotación de los operarios

Con respecto a la primera pregunta, en donde se indaga sobre la opinión de los colaboradores frente al número de personas que se están retirando de la organización mensualmente, ya sean voluntarios o involuntarios, se encontró que más del 50% de los empleados, tanto administrativos como operarios, consideran que es una cifra muy alta y tiene un impacto negativo en la empresa. Indican, además, que es algo a lo cual se le debe prestar atención, como lo menciona uno de los entrevistados *“yo pienso que esta rotación debe ser mirada a fondo y realmente indagar y acompañar cada unidad de producción, porque finalmente son muchos los factores los que intervienen en esto, como el tema emocional y económico”* (Sujeto 3A). Lo anterior, permite inferir que las afectaciones por la rotación de personal es una situación que no debe solo mirarse desde el enfoque económico, sino también desde el emocional.

El desconocimiento sobre qué tan grave es la situación, se puede apreciar cuando uno de ellos menciona, *“Ufff es una cifra muy alta, no la conocía”* (Sujeto 6O), lo cual demuestra

que la población entrevistada no está totalmente consciente de la dificultad real con la que cuenta la organización en este aspecto.

Ya sea que los colaboradores sean conscientes o no de los altos niveles de rotación que presenta la empresa, sí están notando las afectaciones que esto genera en cada finca, ya que varios de ellos expresan cosas como las siguientes: *“los objetivos no se van a poder seguir cumpliendo”* (Sujeto 2A), la rotación genera *“atraso en todos esos procesos”* (Sujeto 6A) y que este *“es un aspecto que nos genera sobrecostos, desgaste de nuestro personal (...) Cuando se van simplemente iniciamos de 0 con una persona”* (Sujeto 8A). El impacto negativo que genera la rotación de personal no deseada está siendo percibida por el cuerpo de la empresa y como lo menciona PageGroup (s.f), la rotación que afecta los talentos claves, puede resultar ser peligrosa.

Por otro lado, surge la duda de si la situación que se está presentando con este indicador es una problemática a nivel organizacional del grupo bananero o si es un problema particular de algunas unidades de producción del grupo, *“siento que alguna falencia debe tener la finca como tal, porque más allá de la empresa, yo digo que es la finca, porque en comparación de la finca donde yo estoy a las demás fincas (...) son muy pocas las personas que se van”* (Sujeto 5O). Este es un aspecto que se debería entrar a evaluar, para determinar si la intervención la deben hacer a nivel estructural de la empresa o si solo deben centrarse en los focos puntuales donde se está presentando la problemática.

6.1.2. Afectaciones de la rotación de personal operativo a la empresa

Respecto a si afecta o no los niveles de rotación de personal operativo a la empresa, se puede evidenciar que el 100% de la población entrevistada afirma que esta problemática trae consigo afectaciones para la organización de distintas maneras, como son los costos, *“estar liquidando 12 personas al mes, eso es un carajal de plata que se le está yendo a la empresa, que pagándole salud, dotación todo eso, afecta demasiado la empresa”* (Sujeto 6O), y lo

reafirma el autor Peguero (2024), cuando menciona que la rotación de personal no es solo la pérdida de un colaborador en la organización, significa también una pérdida económica generada en su reclutamiento, como lo es la publicación de la vacante, las entrevistas y exámenes de ingreso; la capacitación, que se debe realizar cada vez que hay un nuevo ingreso; y el desarrollo del mismo. Lo anterior también se encuentra estrechamente relacionado a la siguiente causa, que es las desmejoras de los niveles de producción, *“algunas veces hay que estar improvisando con personal que no tiene el conocimiento, no tiene las habilidades, las destrezas y esto va incurriendo en pérdidas de fruta que equivalen a pérdidas monetarias”* (Sujeto 2A), el deterioro de la calidad de la labor, como lo menciona Sujeto 5O, *“en las labores de campo por ejemplo empiezan las falencias, los descuadres, labores sin hacer, atrasos y afecta el proceso de la fruta”* lo afirma nuevamente Sujeto (9O) *“cada vez que tu rotas el personal, cambia la calidad de las labores”*, permitiendo inferir que es una consecuencia evidente en las unidades de producción y la calidad de la fruta, como lo menciona Peguero (2024), durante el periodo de prueba de un colaborador nuevo sus niveles de producción no estarán al 100%, ya que se encuentra en un momento de adaptación, donde se está acoplando a las dinámicas organizacionales, lo cual tendrá un impacto en los resultados financieros de la empresa. También se mencionó el tema de los tiempos, *“afecta porque atrasa todos los procesos que uno tiene programados”* (Sujeto 9A) *“se pierde mucho tiempo en la oficina habiendo tanta cosa que hacer, dotación, inducción, tiempo perdido”* (Sujeto 7O). Como lo afirma Castellón (2019), la rotación no solo implica un gasto financiero, sino que también afecta la moral de los colaboradores, niveles de productividad, el trabajo en equipo por falta de consolidación de estos, y una permanente capacitación por el flujo constante de ingresos que corresponde al reemplazo de los trabajadores desvinculados.

Se presenta de igual modo una afectación a la reputación de la organización, *“una empresa que rote todo el tiempo el personal no es una empresa atractiva”* (Sujeto 10A), por

otro lado, no se logra la consolidación de equipos de trabajo, *“la rotación de personal hace que tengas que adaptarte y que tengas que hacer nuevos equipos de trabajo, cuando ya llevas una línea y tienes personal estable, digamos que tus procesos fluyen de una manera más adecuada, que empezar otra vez desde 0 prácticamente y eso claramente afecta la sincronía del equipo y principalmente el trabajo en equipo”* (Sujeto 1A), y a nivel emocional también se desencadenan consecuencias como el temor, para el caso de las fincas pequeñas y estables, el hecho de que el personal esté rotando en las fincas grandes, les hace llegar a pensar que van a tener que cubrir esos vacíos de personal y por ende ser trasladados como lo menciona el Sujeto (10O) *“cuando nosotros escuchamos ¡uy se está yendo gente de allá! nosotros automáticamente, los contratistas, quedamos como a la expectativa ¿será que me van a mandar a mí?, nosotros nos sentimos afectados cada vez que escuchamos que se fue alguien de allá”*.

Lo anterior se debe a que esto implicaría un cambio de equipo de trabajo, lugar de trabajo y condiciones salariales; por otro lado, a nivel emocional también se evidencia frustración por parte de los líderes, como lo menciona el Sujeto (10A) *“a nivel administrativo en las fincas es frustrante no tener o no contar con el personal idóneo para la ejecución de cada una de las actividades de labores de campo y procesos de empacadora”*. Si bien es posible que la organización pueda contar con un equipo administrativo competente mientras no cuenten con la mano de obra operativa necesaria y calificada para la ejecución de las labores, será muy difícil cumplir con los objetivos organizacionales. Esto se corrobora nuevamente con la afirmación dada por Comfama (2024), la rotación de personal puede traer consigo algunas desventajas, como la disminución de la moral en los equipos y en el compromiso organizacional, al provocar un entorno de incertidumbre; pérdida de conocimiento y experiencia con las personas que se van. Si bien es evidente que el personal conoce la problemática de rotación que actualmente la organización presenta, todos lo ven

desde una perspectiva distinta, bien sea desde sus áreas, sus experiencias o sus unidades de producción.

6.1.3. Motivos por los que el personal operativo decide renunciar a la empresa

En cuanto a las posibles causas por las que el personal operativo renuncia a la empresa se lograron identificar una variedad de percepciones, que encierran, desde motivos salariales, hasta falta de proyecto de vida e inestabilidad en los colaboradores, lo cual deja para la organización la oportunidad de replantearse algunos aspectos organizacionales.

Entre los principales motivos identificados se encuentra el factor salarial, que es visto de distintas maneras entre operarios y administrativos, ya que algunos perciben los precios de las labores muy bajas, como lo menciona el Sujeto (4O), *“la labor mal paga”* y lo reafirma el sujeto (7O), *“hay labores que están en muy bajo precio y tienen mucho hectareaje”*, teniendo en cuenta que la zona de Urabá tiene una variabilidad de grupos bananeros, en ocasiones el personal operativo decide ensayar en distintas organizaciones con el fin de encontrar la que le garantice mayor remuneración, *“el salario, obviamente, ha estado en algunos comentarios y son, como: me voy a ir de esta finca porque en otra pagan mejor”* (Sujeto 7A), también lo corrobora el Sujeto (2A), *“siempre van a buscar un mejor postor, donde les paguen mejor”*. Es importante tener en cuenta que la compensación es un aspecto decisivo e importante para la persona que busca empleo, se espera que con este el individuo pueda cubrir sus necesidades básicas y mantener una calidad de vida (Evaristo, 2017).

Sin embargo, respecto al motivo salarial, se encontró otra perspectiva por el Sujeto (10A) relacionada al hecho del no cumplimiento de lo pactado en el precio convencional *“está el precio convencional, pero hacen acuerdos particulares en cuanto a lo que se va ganar un colaborador y al final cuando reciben la catorcena, pues esos precios que habían pactado no son los mismos, es menor lo que reciben, entonces ahí falta de coherencia”*. Se permite inferir que la dificultad principal ni siquiera radica en el precio convencional de las

labores, sino en el no cumplimiento de estos pactos, lo cual se ve evidenciado en las opiniones de los operativos cuando lanzan expresiones como, *“a veces a uno le dicen una cosa cuando uno va a entrar, y otra es cuando uno entra y las cosas no son así, lo engañan, allá le pintan pajaritos y acá es otra cosa”* (Sujeto 3O), lo corrobora nuevamente el Sujeto (8O), *“llegan con una visión y de pronto no es lo que se espera”* y aunque con distintas palabra se termina llegando al mismo punto *“los trabajadores no se ganan lo que creen que se van a ganar y hoy la canasta familiar está muy cara”* (Sujeto 9O). Esto permite corroborar la inconformidad por parte de los colaboradores respecto a este tema específico, además que desdibuja de algún modo la imagen de la organización, ya que el no cumplimiento del pacto colectivo a través de estrategias administrativas, probablemente se traduce para el colaborador como engaño, disminución del sentido de pertenencia y bienestar. De esta situación se desencadena además otra problemática mencionada por el Sujeto (10A), *“la falta de claridad con el colaborador operativo hacia los distintos reclamos en esas nóminas o situaciones particulares, la respuesta a veces es nula o los procesos o los tiempos de respuesta son muy demorados”*, haciendo referencia a que además de que se presentan anomalías en el pago de las labores, una vez el colaborador hace su debido reclamo, no se gestiona de la mejor manera, lo cual también en muchas ocasiones es el causante de las desvinculaciones. Es importante tener en cuenta que la percepción es el “proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno” (Robbins y Judge, 2017, p. 171). Una vez el colaborador percibe en su organización aspectos negativos o desfavorecedores para sus condiciones laborales, es muy probable que no desarrolle sus responsabilidades de la mejor manera, ya que esto afecta su satisfacción laboral y su sentido de pertenencia, lo que finaliza probablemente en una renuncia.

Por otro lado, entre los posibles motivos de renuncia se encontró la ausencia de un proyecto de vida claro en los colaboradores, lo cual hace más complicado la permanencia de estos en la organización, pues al no tener objetivos claros de su propia vida, es más complejo que se apersonen de los objetivos de la organización, como lo menciona el Sujeto (3A), *“hay personas que no saben lo que quieren, hoy está aquí se van, regresan”* y lo corrobora nuevamente el Sujeto (10A), cuando menciona *“la inestabilidad o la falta de proyecto de vida, cuando uno no sabe lo que quiere, en la zona pese a que somos la primera actividad productiva que es generadora de empleo, las personas pues muchos ingresan a banano con un imaginario y como no tienen proyecto de vida, digamos que no les ayuda mucho y hay mucha inestabilidad”*, adicional a esto, también se mencionaron aspectos relacionados a la edad del personal que se contrata *“si miramos, las personas que menos rotan son las personas mayores, entonces ¿será que no estamos entendiendo la juventud o a las nuevas generaciones?, de pronto para saberles llegar”* (Sujeto 8A). Lo afirma también el Sujeto (90), *“la edad de contratación influye mucho también en esto, no es lo mismo una persona de 35, 40 o 50 años a una que tenga 18 o 25, esa persona que tiene 18 no le importa absolutamente nada, irse hoy o mañana de aquí, no le importa la estabilidad, en cambio para la persona mayor esa estabilidad es importante y están cerca a tener una pensión.”* permitiendo inferir que es notable que la rotación de personal se presenta mayormente en la población joven y que probablemente la organización no resulta completamente atractiva para estos. Como señalan Restrepo y Arias (2015), las empresas del sector bananero a menudo enfrentan desafíos para atraer y retener talento debido a las condiciones de trabajo y la percepción del sector. Por lo tanto, es crucial que las prácticas de recursos humanos se adapten a las necesidades y expectativas de los trabajadores, teniendo en cuenta las particularidades del contexto.

Se identifica también el tema de liderazgo por parte del personal administrativo en las unidades de producción, generando inconformidades por parte de los operarios, no estando completamente a gusto con sus prácticas de direccionamiento y trato, como lo menciona el Sujeto (9O), *“los tratos de los jefes, la forma de mandarlo, de dirigirle la palabra, esas son cosas que hay que mejorar”*, haciendo referencia principalmente a las formas de llegarle al colaborador, por otro lado, el Sujeto (1A) menciona que *“desde los repartos hay muchas preferencias en las fincas que uno se encuentra, pero hay veces que los mismos administrativos no se dan cuenta, obviamente por la gran cantidad de personas que tienen en la finca”*. Lo anterior permite inferir que probablemente el no sentirse parte de una organización, bajo las mismas condiciones que todos, puede ser un detonante para renunciar a ésta y la especificación que hace este sujeto al hacer referencia a las fincas grandes es sumamente importante, ya que uno de los colaboradores entrevistados, perteneciente a una finca pequeña, lo expresó en su apreciación *“la gente se va, tal vez por la administración, pues yo acá me siento muy contento, gano menos que algunos, pero estoy feliz. En otras fincas, la administración que hay allá no, a mí una vez me tocó y no quise volver allí”* (Sujeto 10O), esto lo dice haciendo referencia a una experiencia que tuvo en una de las fincas a la que lo trasladaron, donde debía apoyar con su labor, la cual no fue muy agradable para él, lo que da cuenta de que cada una de las unidades de producción tiene condiciones totalmente distintas.

Por otro lado, se identificaron motivos como las deudas, como lo menciona el Sujeto (3A), *“hay veces que el personal está muy endeudado y necesita liquidarse para pagar con cesantías las deudas y volver a iniciar en otra parte”*. Es importante mencionar que, debido a esta dificultad del manejo del dinero, se presentan muchas de las renuncias en la organización, siendo un tema que se les sale de sus parámetros gestionar. También se percibe un factor motivacional ausente en la organización, como lo menciona el Sujeto (6O), *“a*

veces yo digo que a la empresa le hace falta motivar más a los trabajadores, incentivarlos; las fincas con productividad alta, por ejemplo”, dice haciendo énfasis en que, a pesar de los buenos resultados de algunas unidades de producción, no se presenta ningún tipo de reconocimiento por sobresalir. La importancia de un sistema de reconocimiento se puede corroborar con lo que menciona Miranda (2016), al interior de una organización la motivación es el ente de retención y satisfacción del personal, ya que esta se encuentra relacionada con las necesidades y metas de las personas, la empresa debe motivarlas para que desarrollen unas responsabilidades, las cuales serán recompensadas con algún factor de interés para el colaborador o grupo de colaboradores.

6.1.4. Motivos por los que el personal operativo decide permanecer en la empresa

En contraste con la pregunta anterior, en esta se pretende identificar aquellos agentes de retención que son visibles para los entrevistados y se encontraron distintas percepciones, 7 de ellos coinciden en que el ambiente laboral y los equipos de trabajo son una de las principales razones por las que el personal operativo decide permanecer en la empresa, como lo menciona el Sujeto (2A), *“la gente se queda por la buena conformación de los equipos de trabajo, porque se sienten bien al lado de sus compañeros”*. Lo corrobora nuevamente el Sujeto (7O), *“porque hay un buen equipo de trabajo, nos ponemos unas metas que casi siempre las cumplimos”*; esto permite inferir que la organización cuenta con un buen clima laboral que facilita el relacionamiento entre colaboradores. Es importante tener en cuenta que la compensación puede ser una herramienta que logre hacer parte de la fidelización de las personas en la organización, brindando no solo remuneraciones justas, sino también salarios emocionales acordes a sus motivaciones (Daza et al., 2013).

Por otro lado, 6 de los entrevistados coinciden en que muchos colaboradores permanecen en la empresa debido a la estabilidad laboral que pueden encontrar en ella, como lo afirma el Sujeto (5O), *“hay personas que no les gusta estar recorriendo fincas, les gusta*

tener más estabilidad en una finca”, sin embargo, se encuentra una particularidad y es la edad de las personas con mayor estabilidad, como lo menciona el Sujeto (3A), *“ la mayoría de las personas que se quedan, digamos que son personas que tienen una edad mayor, entonces necesitan tener estabilidad, la gente de mayor edad no tiene un corazón tan aventurero, los jóvenes no les da miedo explorar en otras partes, en cambio, la gente que es de mayor edad ante lo desconocido prefieren estar en la estabilidad y las buenas relaciones con los jefes de finca ”*, esto afirma que es mucho más difícil retener a la mano de obra joven, y permite inferir que el manejo de diferentes generaciones en un mismo oficio en ocasiones se torna complejo.

De igual forma, 6 de las personas entrevistadas reconocen como un factor retentor los beneficios *Fairtrade*¹ con los que cuenta la organización, a través de estos los colaboradores y sus familias tienen oportunidades de acceder a la educación superior, adquirir vivienda y suplir a través de auxilios algunas necesidades de salud, como lo menciona el Sujeto (80), *“yo desde que entré acá venía con un propósito, como esto tiene Fairtrade y tiene su proyecto de vivienda, conseguir mi vivienda y si la hija mía estaba estudiando pa que estudiara también, porque Fairtrade le tiende la mano allí”*, esta percepción desde lo experiencial permite inferir que una vez los objetivos personales de un colaborador se alinean con los objetivos organizacionales, se genera una fidelización del talento, para el caso del Sujeto (80) que adquirió su vivienda por medio de los beneficios Fairtrade y hoy lo percibe como un valor agregado de la organización. Lo corrobora nuevamente el Sujeto (60), *“yo llegué con una meta aquí y ya la logré, que era mi casa, mantener mi hogar, a mis hijos bien teniditos por medio de la corporación ahí están, entonces eso es lo que me ha motivado a seguir aquí, y sigo con proyectos para yo educarme, que yo sé que tanto a mi como a mi*

¹ Fairtrade: es una entidad certificadora de comercio, la cual desarrolla un modelo innovador de negocio responsable, consumismo consciente y valor compartido con el fin de eliminar la pobreza y permitir el desarrollo sostenible de los agricultores, los trabajadores, sus familias y comunidades en todo el mundo.

familia nos van hacer bien”. Muchos de los colaboradores ingresan con objetivos personales claros a la organización y eso permite que se adapten más fácilmente a las condiciones laborales que les permitan alcanzarlos. La compensación y los beneficios sirven como método de retención del personal, ofreciendo una diversidad de beneficios atractivos a los colaboradores, posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, al igual que características relacionadas al puesto de trabajo, estas y algunas otras son factores que influyen sobre la percepción con respecto al deseo de permanencia en la organización (Daza et al., 2013).

Sin embargo, se identificaron colaboradores con deseos de retirarse pero que aún no lo han hecho debido a la educación que están recibiendo sus hijos a través de Fairtrade, como lo menciona el Sujeto (3O), *“yo lo digo por mí, me he quedado bastante tiempo acá porque yo veo a mis hijos muy motivados para estudiar. Por la oportunidad de estudiar si me he quedado yo y la motivación que ella ya está casi que se gradúa y pues uno se compromete que le iba ayudar hasta que terminara*”, y lo reitera nuevamente el Sujeto (4O), *“hay muchas veces que tenemos bajones, pero la estabilidad mía aquí es por los estudios de mis hijos*”, por lo cual, en muchas ocasiones aunque las condiciones laborales no son las mejores, permanecen debido a las oportunidades académicas para sus familias; sin embargo, a todos los colaboradores no los movilizan los mismos beneficios, es por esto que es importante mencionar que se debe conocer a cada grupo de colaboradores para poder intervenir sus necesidades reales y que las formas de motivación implementadas por la organización estén bien encaminadas para lograr los resultados esperados en los mismos (Miranda, 2016).

Entre otros posibles motivos para permanecer en la organización se identificó la ubicación de las fincas, como lo menciona el Sujeto (4A), *“ un valor agregado de las fincas del grupo es porque la mayoría están cerca, este es un valor agregado que tiene esta empresa (...) eso da confiabilidad en el sentido que tú por muy tarde que salgas, a los 10-15*

minutos ya estás en tu casa, y en la mañana también se maneja esa misma situación, no te tienes que levantar a las 3 de la mañana para llegar”, lo cual se podría interpretar como parte de las condiciones laborales favorables que el colaborador percibe en la organización.

6.2. Percepciones de los colaboradores frente a las acciones tomadas por la empresa para reducir la rotación

6.2.1. Medidas de las que los colaboradores tienen conocimiento y se utilizan en la empresa para reducir la rotación de personal operativo

Indagando en el conocimiento que tienen los entrevistados frente a las acciones que la organización implementa para reducir los niveles de rotación de personal, se logró evidenciar que principalmente el personal operativo desconoce las medidas tomadas por la empresa, haciendo referencia con expresiones como, *“creo que no se ha hecho nada, uno no puede esconder la realidad, uno les dice lo que está pasando, pero no corrigen”* (Sujeto 9O), *“hasta el momento no se ve nada por parte de la empresa”* (Sujeto 4O), e incluso lo asocian con medidas sin cumplir, como lo menciona el Sujeto (3O), *“en este momento no se ha hecho nada, dicen que van a cambiar, pero no se ve el cambio en nada”*; y por otro lado, asumen que la organización espera a que las personas tomen la decisión de renunciar para tomar acción, como lo menciona el Sujeto (6O), *“la empresa espera que vaya y uno lleve la carta para esperar hacer algo prácticamente, porque no veo, como que a veces el trabajador levanta la mano y no ve nada y decide mejor es salirse”*, expresiones que dan cuenta que las acciones implementadas no están siendo comunicadas de manera efectiva, ocasionando especulaciones en los colaboradores.

Por otro lado, el personal administrativo principalmente reconoce los beneficios *Fairtrade* como una medida que disminuye la rotación de personal, como lo menciona el Sujeto (3A), *“la empresa sabe que tiene corporación, entonces también hemos buscado que*

la gente trate de utilizar bien los beneficios de la corporación para ellos, eso también genera que la gente piense más en quedarse". Sin embargo, uno de los entrevistados del personal operativo, contradice por completo la opinión anterior, manifestando que *"los beneficios Fairtrade no hacen que las personas se queden, eso es de acuerdo al proyecto personal de cada trabajador"*, no logrando percibir estos beneficios como una estrategia utilizada en la organización, ya que varía de acuerdo a los intereses de cada persona.

Entre otras estrategias identificadas por los entrevistados, se encontraron la cercanía del personal administrativo con los operarios, como lo menciona el Sujeto (10A), *"estamos acercándonos más al personal operativo, pero también estamos activando nuestros comités, comisiones obreras patronales, comité integral de convivencia, los copast, estamos integrando todo esto en búsqueda de cómo entre todos podemos llegar a consensos"*.

Algunos lo identifican a través de reuniones de gerencia, como lo menciona el Sujeto (8O), *"haciendo reuniones, llegando a acuerdos, si no están generando buenos ingresos, nivelarlos"*, lo cual se identifica como un aspecto importante, el hecho de hacerlos sentir parte de la organización, tenerlos en cuenta y escucharlos funciona como una estrategia retentiva del personal operativo, desde aspectos sencillos como lo menciona el Sujeto (8A), *"el tema de un buenos días, ¿cómo estás?, sabernos el nombre, creo que ha sido una estrategia que mucha gente dice: ¿cómo así, usted se sabe mi nombre?. Entonces creo que son cosas como de cercanía simplemente de, diría como de uno mismo y de cambiar esa visión del jefe o el coordinador o el administrador"*, asumiendo así que este tipo de acciones generan mayor cercanía entre el personal operativo y el administrativo. Este aspecto se ha querido instaurar en la cultura organizacional de manera estratégica, como lo menciona el Sujeto (2A), *"la empresa en cabeza de la directora de DDHH ha estado haciendo capacitaciones muy importantes, pienso yo que es trabajarle al ser, que es pues cómo, desde allí es la base para que todo pueda fluir"*; lo corrobora el Sujeto (10A) manifestando una

iniciativa de la organización por querer fortalecer el personal de líderes, que es donde finalmente se ocasionan muchas de las dificultades con el personal operativo *“este año estamos con el tema de liderazgo, capacitando a nuestros líderes en un liderazgo más desde el ser.”*

Por otro lado, se identificó la estrategia de un programa de inclusión, en el que la organización genera oportunidades laborales para las mujeres, como lo menciona el Sujeto (8A), *“hemos iniciado con un programa de inclusión laboral de mujeres, las mujeres de alguna manera son más estables, porque para ellas es menos difícil rotar, y porque tienen un sentido de afiliación con nosotros, porque les hemos enseñado labores que en ninguna otra parte les han enseñado, les hemos dado otras oportunidades y nos hemos preocupado por ellas”*, buscando iniciativas que permitan fidelizar el gremio femenino. Aunque el número de estrategias varían en cada grupo de colaboradores, no se tienen medidas implementadas claras en su totalidad, por lo cual es posible que, aunque la organización esté desarrollando algunas iniciativas para mitigar esta problemática, no las están comunicando o dando a conocer de la mejor manera.

6.2.2. Eficiencia de las acciones implementadas por la empresa

Ahora bien, hablando de la eficiencia de las medidas tomadas por la empresa para lidiar con esta problemática, se puede decir que su impacto en la compañía no ha sido muy positivo. De los 20 colaboradores entrevistados, solo 7 de ellos consideran que los beneficios que ofrece la empresa han tenido un impacto positivo, ayudando a mitigar la rotación organizacional, pero cabe recalcar que esta opinión estaba atada al beneficio particular del cual tienen conocimiento y mencionaban en la pregunta anterior. Por otra parte, ocurría que con los otros 13 colaboradores, o no decían nada al respecto en esta pregunta o indicaban que las medidas no estaban teniendo ningún impacto y no eran eficientes.

Siendo así, se podría afirmar, de acuerdo con lo encontrado en estas dos preguntas, que el desconocimiento de los beneficios que la empresa ofrece a sus colaboradores es muy grande y que esto está teniendo un impacto en la empresa, aspecto que todavía no se ha entrado a evaluar. La falta de detalle para dar respuesta a estas preguntas, tales como enumerar tan solo 1 o máximo 2 beneficios de todos los que ofrece la empresa, y que se hagan afirmaciones como “*no creo que se ha hecho nada (...)*” o “*no veo ninguna*”, cuando se les pide que indiquen los beneficios que conocen, son un claro ejemplo de que algo en la comunicación entre RRHH y los colaboradores de la empresa está fallando, tanto con administrativos como con operarios. El plan de beneficios y compensación que ofrece la empresa no está siendo comunicado correctamente, lo cual resulta ser una falla desfavorecedora por parte del área de RRHH, como se mencionó anteriormente, la comunicación interna es una de las tendencias para el éxito de esta área en el 2024 (Esneca Business School, 2024) y no darle la importancia necesaria está teniendo sus repercusiones en la organización. Siguiendo esta línea, al no tener una comunicación efectiva para transmitir los beneficios, están desaprovechando esta herramienta, que como dice Daza et. al. (2013), es un método de retención del personal que influye en el deseo de permanencia de las personas en la organización. Por lo cual, de nada sirve que la empresa tenga los mejores beneficios del sector, si la gente no los conoce y no hace uso de ellos. Sería necesario indagar sobre qué método se está implementando para difundir la información, es necesario asegurarse primero que el personal del área de Talento Humano esté bien informado sobre el plan de compensación que ofrece la empresa, para seguidamente poder brindar la información a las diferentes fincas y así cerciorarse de que todos los colaboradores cuentan con la misma información. También sería necesario mirar qué estrategia se puede implementar para que los operarios cuenten con la información general de los beneficios a los cuales tienen acceso a la

mano y que de tener alguna duda pueden dirigirse al área de Desarrollo Organizacional para poder resolver sus inquietudes particulares.

Por otro lado, sería necesario indagar más a fondo en algunas observaciones que hacen los colaboradores en este apartado, ya que servirán de refuerzo para las medidas ya implementadas por la organización. Un administrativo menciona que a pesar de que el grupo bananero ofrece capacitaciones a sus empleados, no hay un seguimiento a los avances que hace la persona para ver si es necesario realizar algún tipo de refuerzo o acompañamiento adicional *“siento que a veces las capacitaciones se hacen y luego volvemos por allá al mes, al mes y medio. Entonces es cómo ser más intensivos (...) pienso que el acompañamiento del área administrativa en compañía del personal profesional capacitado debe ser mucho más constante”* (Sujeto 2A). Esto es un aporte muy valioso, dado que, como lo menciona Torres (2019), la capacitación es aquel proceso por medio del cual la persona puede crecer personal y profesionalmente, generando nuevos conocimientos y mejorando actitudes. Las capacitaciones, sin el debido seguimiento, no permiten la consolidación de este y si el seguimiento que se realiza no es periódico, no se garantiza que la persona verdaderamente ha interiorizado esta información y que podrá aplicarla a futuro sin mayor esfuerzo. El saber que no se refuerza, es un saber que no se aprende de manera perpetua, en la práctica y la comprensión está la consolidación y si la empresa no se puede asegurar de que esto se esté realizando, se están perdiendo recursos monetarios, de tiempo y personal, dado que, con el tiempo, en vez de realizar un taller de refuerzo, es probable que tenga que hacer toda la capacitación desde 0.

Otro aspecto que mencionan algunos colaboradores, es la comunicación, la cual es esencial para que tanto los directivos como el área de RRHH pueda entender cuáles son las necesidades de los colaboradores y así mismo implementar las medidas adecuadas para atacar diferentes problemáticas, como lo es, en este caso, la rotación de personal, *“yo tenía la*

intención de retirarme de la empresa y tuve la oportunidad de hablar con mi jefe de finca, le comenté por los problemas que me quería retirar y él busco una medida como de mejorarme” a lo que más adelante indica, con respecto a la eficiencia de esta medida: *“siempre y cuando sea lo que está afectando al trabajador, sí”* (Sujeto 5O). Esto nos deja ver que las medidas son eficaces siempre y cuando ataquen la necesidad que está generando alguna problemática, para lo cual es necesario conocer de antemano, cuáles son estas necesidades, para que en el momento en que se presente la situación, poder dar una respuesta más eficiente, lo cual nos lleva al siguiente punto. De nada le sirve a la compañía ofrecer 10, 20 o 50 beneficios, si no saben cuáles son los que retienen o motivan a las personas a trabajar y mantenerse en la empresa, *“hay que manejar más el tema de los indicadores, si no se mide, pues no hay manera de mejorar”* Sujeto (10A). Es necesario que el grupo bananero empiece a medir la efectividad y tener indicadores que muestren cuáles son aquellos beneficios que en realidad están teniendo un impacto positivo en la vida de los colaboradores, para centrarse en estos y evaluar si es necesario eliminar o reestructurar aquellos que no están mostrando los mismos resultados.

6.3. Sugerencias de acciones por parte de los colaboradores al área de RRHH para lidiar con la problemática

6.3.1. Ingreso

La rotación de personal de una organización se puede ver afectada desde el momento que hay un nuevo ingreso, si este proceso no se lleva a cabo como es debido, se puede caer en el error de contratar por contratar y no de vincular al personal más capacitado para realizar la labor, el objetivo de este proceso, como bien lo indican Bretones y Rodríguez (2008), es encontrar a los candidatos, que de acuerdo a su perfil, son los que más probabilidades tienen de satisfacer los intereses de la organización. Ahora, de acuerdo con lo encontrado en este apartado, es

reiterativo el hecho de que hay que mejorar este proceso. El 50% de los entrevistados considera que el equipo de RRHH debe tomarse el tiempo necesario para finalizar con éxito el proceso de selección, no solo logrando la cantidad de contrataciones requeridas, sino también garantizando la calidad en el personal contratado. De acuerdo a los colaboradores, algunas de las cosas a tener en cuenta es el tema de la estabilidad laboral, *“la empresa tiene que mirar de qué parte viene esa persona, cuántas fincas ha caminado, (...) si esa persona se va a adaptar, cuánto tiempo duró en una empresa, la estabilidad que tuvo”* (Sujeto 1O). Es necesario que esta área sea más rigurosa al momento de verificar las hojas de vida de los candidatos. A partir de esto deben determinar quiénes pueden ser una amenaza para la estabilidad de la organización a corto o largo plazo, no porque la organización tenga picos de productividad donde requiere de una mayor cantidad de mano de obra, debería desmejorar su proceso de selección, *“no nos estamos dando los tiempos para hacer una selección eficiente, bien pensada”* (Sujeto 10A). Del mismo modo, en esta revisión del perfil sería valioso que la empresa mire la posibilidad de averiguar el nivel de endeudamiento de los candidatos, ya que como lo expresan 2 entrevistados, las deudas que traen consigo los nuevos ingresos pueden afectar su deseo de permanencia en la empresa.

Adicionalmente, la empresa debería ser más selectiva con el personal que contrata, dado que, como menciona uno de los administrativos *“damos segundas y terceras oportunidades, hace que la visión externa de la compañía es que nos conformamos con cualquiera”* (Sujeto 8A). Al otorgar tantas oportunidades la empresa está dando el mensaje de que es laxa en sus procesos de selección y se puede ingresar a esta sin importar el número de veces, lo cual no genera un sentido de pertenencia en sus empleados, ya que saben que se pueden ir y regresar en cualquier momento. Por otro lado, otro aspecto a tener en cuenta durante este proceso es la claridad de la empresa al indicar las condiciones laborales a los candidatos, *“que hable con los trabajadores y que sepa cómo son las cosas antes de tomar*

una decisión de trabajar con la compañía” (Sujeto 1A). Es necesario que la persona antes de ser vinculada a una empresa tenga total claridad de que le ofrece esta para que defina si se alinea con sus necesidades y expectativas, ya que, si al momento de ingresar sus ideales no son afines a los de la organización, es muy probable que, al poco tiempo, la persona opte por retirarse.

Ya para finalizar este apartado, es necesario evaluar la escases de mano de obra en el sector, ya que como lo indica el Sujeto (2A), *“estamos en una región donde la mano de obra es cada día más escasa”*. Es necesario que la empresa tome medidas adecuadas al respecto e invertir más en sus beneficios y planes de retención, ya que, si la gente se retira y no hay mano de obra con cual suplirla, se pueden generar sobrecargas en el personal, aumentando aún más los niveles de rotación e inclusive la insatisfacción laboral. Otro factor a tener en cuenta en este aspecto es que, si este es un problema real, es posible que la mano de obra que esté disponible, con el tiempo, desmejore en su calidad, enlazado a esta la diferencia generacional *“esta nueva generación hay que prácticamente implantarles esas ganas de o amor por el trabajo en el banano”* (Sujeto 2A). Es necesario que la organización ideé desde ya estrategias para poder lidiar con el problema de la mano de obra y las diferencias generacionales que se encuentran en el mercado.

6.3.2. Desarrollo

Siguiendo con las acciones realizadas por el grupo bananero al momento de hacer la inducción para los nuevos ingresos, de acuerdo con los colaboradores, los aspectos que el área de RRHH debería tener en cuenta al ejecutar el proceso de inducción a los colaboradores que acaban de ser vinculados, son los siguientes: Primero, la comunicación, este es un aspecto muy importante, dado que la información que se brinde y la manera en la que esta sea transmitida, puede cambiar radicalmente la primera impresión que la persona se haga en su primer día de trabajo. Como lo indica Torres (2019), la inducción es de los primeros

acercamientos que tienen los trabajadores con su sitio de trabajo, donde aprenden las lógicas organizacionales y pulen las habilidades requeridas para el desarrollo de sus labores. En este mismo tema de la comunicación, la organización desde un inicio debe ser clara sobre en qué finca va a ser ubicado y las labores que allí va a realizar, para lo cual sería necesario evaluar las capacidades, habilidades e intereses de la persona para asignarle una labor en la cual se sienta cómodo y, por ende, se pueda desempeñar mejor; de esta manera se evita caer en el error de, como lo indica Sujeto (1A), *“mandar a hacer labores a las cuales no están capacitadas o no les gusta la labor, es simplemente porque eso genera digamos un tipo de aburrimiento en el colaborador y empezamos a tener el problema de rotación”*. Segundo, en este momento de inducción se debe realizar el acercamiento en puesto de trabajo con quién será su jefe de finca, para que este les pueda indicar qué es lo que se espera de ellos, cuáles son las dinámicas de trabajo en esa finca, de manera que los haga sentir parte del equipo desde un principio y que además el nuevo colaborador sienta en su líder un aliado, el cual le puede brindar una guía en situaciones laborales o incluso personales. Es importante que en esta parte se comunique *“el ADN del grupo bananero, qué hacemos, cómo los podemos ayudar, que no se sientan solos, porque realmente tenemos un equipo administrativo robusto que se enfoca en diferentes cosas, entonces si ellos sienten esa mano amiga, creo que empezamos mejor, porque van a saber a dónde llegar”* (Sujeto 8A). Es a partir de esto que se lograría un empalme de las expectativas de la organización hacia el trabajador y así mismo en sentido contrario, donde el proyecto personal de cada uno encontraría ese punto de unión para el cumplimiento del objetivo de cada una de sus partes, lo que permitiría un sentido de pertenencia que contribuye al mejoramiento de la participación y el compromiso de estos (Rocha y Rodríguez, 2015).

Seguidamente, se recomienda realizar un acompañamiento constante a los nuevos ingresos, para de acuerdo con el desempeño del nuevo colaborador, mirar si es necesario

realizar las capacitaciones pertinentes. Por último, se aconseja que se brinde la información relacionada a los beneficios que ofrece la empresa en el proceso de inducción, *“es mostrarles las oportunidades y de esa manera motiva al colaborador a que sea buen colaborador”* (Sujeto 7A). Reforzar constantemente esta información ayudaría en el proceso de fidelización del trabajador, tal como lo mencionan Daza et al. (2013), además de que, si sus necesidades se ven suplidas en cierta medida por estos, generarán en ellos la motivación que los impulsará a permanecer en la empresa (Miranda, 2016).

6.3.3. Compensación

Con respecto a la última pregunta, se busca que los colaboradores mencionen posibles acciones de mejora para los planes de compensación, ya sea por medio de un salario emocional o económico. Como primer hallazgo, se encuentra que el 70% de los colaboradores tratan el tema económico, ya sea referente a realizar un ajuste de las labores o generar incentivos que traigan consigo algún tipo de compensación monetaria. Tanto en los administrativos, como en los operarios, se encuentran comentarios como los siguientes: *“(…) todas las personas como lo mencionaba, trabajan por un objetivo y ese es el dinero”* (Sujeto 1A), *“en este sería la implementación de un sistema de reconocimientos, porque nosotros manejamos son los pagos básicos convencionales, nosotros no tenemos un sistema de reconocimiento adicional (...)”* (Sujeto 10A). *“Hay que revisar precios de labores, porque hay labores que están por debajo de las otras fincas”* (Sujeto 20), entre otros. Esto deja ver que la inconformidad generada por el salario es una problemática real que afecta la percepción de los operarios sobre la empresa y es un factor que impacta al momento de querer desvincularse de la misma. Sin embargo, el Sujeto (70) menciona que se debe *“hacer un seguimiento a la administración, porque muchas veces hay administradores malos que ponen a echar mal a la gente, que no me cayó bien a ese lo mandan al básico, sabiendo que saben trabajar, entonces hacerle más seguimiento a eso”*. Lo anterior permitiría inferir que

muchas de las desmejoras salariales, también son ocasionadas por el mal direccionamiento del área administrativa. Siguiendo esta línea, uno de los administrativos propone realizar una evaluación de procesos, donde se pueda identificar aquellos en los cuales se puedan reducir costos para poder aumentar el precio de algunas labores, *“lo que perdemos en exámenes de ingreso, ¿por qué no lo aumenta un poquito a la labor? Y así rotaría menos”* (Sujeto 6A).

Otro aspecto a tener en cuenta y que es mencionado por cuatro colaboradores, es la creación de un plan de reconocimientos, *“los colaboradores a veces no sienten que les retribuyen algo cuando generan buenos resultados, por todo el esfuerzo que han realizado (...) nunca se le da ese incentivo de venga tome este tipo de cosas o váyase de paseo, hagamos esto, hagamos tal cosa, o mes a mes la finca con mejor producción o menor pérdida de fruta se le haga un incentivo”* (Sujeto 1A), lo confirma nuevamente el Sujeto (9O) *“Si cumplimos las metas, decidir incentivar, no todos los años, pero al menos cada dos años, eso genera sentido de pertenencia”*. Algunos colaboradores lo mencionan como la ausencia de espacios de recreación e integración, como el Sujeto (6O), *“que intentaran como recrearnos, ya sea con partidos de fútbol, no solamente en la finca, que nos saquen de este rol que a veces este rol lo que hace es cansarle la mente a uno y también lo del tema de los reconocimientos”*. Este es un aspecto muy importante y clave para generar fidelización del talento. Lo cual lleva al siguiente punto, es necesario que la empresa conozca a su personal, que es la fuerza de trabajo del grupo bananero, para de esta forma idear estrategias y beneficios acordes a las características poblacionales de sus colaboradores y satisfacer las necesidades reales de estos, motivándolos constantemente para aumentar su deseo de permanencia y la satisfacción laboral en el puesto de trabajo (Miranda, 2016). Como lo indica el Sujeto (8A) *“empezar a reconocer también esas generaciones, yo no puedo tratar a una persona a punto de pensionar, igual que a un joven de 18 años que está iniciando su vida laboral, o una persona de 35 que ya tiene 3 o 4 hijos y es el único proveedor de la casa.*

Entonces es empezar a entender que se trabaja con personas diferentes para generar mayor vinculación con el personal”. Es necesario que el área de RRHH del grupo le dedique el tiempo a conocer a sus operarios, que indague en las necesidades que presentan de acuerdo con sus características sociodemográficas, para así estudiar las medidas que se podrían implementar.

7. Conclusiones

Describir las percepciones del personal administrativo y operativo sobre la rotación de operarios en la compañía bananera de la zona de Urabá (Colombia)

A partir de las percepciones identificadas, se logra concluir que el personal, tanto operativo como administrativo, conoce que la organización está atravesando una dificultad a nivel de rotación de personal, ven reflejado el impacto de esta rotación en su desarrollo laboral cuando se desarman los equipos de trabajo, se pierde la calidad de la labor con el ingreso de nuevos operarios, por ende, los niveles de producción bajan y así mismo los salarios, ocasionando también dificultades de desmotivación, mal clima laboral y poco trabajo en equipo.

Por otro lado, es importante verificar las particularidades de cada una de las fincas, ya que de acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, la problemática se presenta con mucho más fuerza en las fincas grandes, por lo que se hace necesario identificar las debilidades con las que estas cuentan y realizar los ajustes necesarios, ya que si bien no es el común denominador en todas las unidades de producción, a nivel de reputación es la empresa en general la que pierde atracción en el mercado laboral.

Es importante mencionar que el personal entrevistado identificó entre las posibles causas por las que el personal operativo decide renunciar a la empresa, principalmente el factor salarial, haciendo referencia a que los precios de algunas labores estaban muy bajos y otros a que no se estaba cumpliendo lo pactado en la convención colectiva.

Se identifica también un aspecto relacionado al proyecto de vida y las nuevas generaciones, haciendo referencia a que era un común denominador encontrar colaboradores que no tenían claro qué querían hacer con sus vidas, contando con una inestabilidad a nivel personal que difícilmente les permitía estabilizarse en el ámbito laboral, ya que les era muy difícil desarrollar un nivel de sentido de pertenencia y objetividad.

Existe también una dificultad a nivel de líderes, en la que los entrevistados expresan inconformidad con las maneras en las que el personal administrativo los dirige, desde aspectos simples como el trato al colaborador, hasta temas mucho más trascendentales como las preferencias y las desmejoras de los salarios, ocasionando que, en muchas ocasiones, a raíz de esto, algunos colaboradores decidían retirarse.

Existe también una dificultad mencionada por los entrevistados, y es el manejo de las finanzas, esta población presenta recurrentemente deudas con entidades ilegales como paga diarios, los cuales les cobran un porcentaje de interés muy alto, que no les permite tener una estabilidad económica, generando así que el colaborador decida renunciar para liquidarse y amenizar un poco su deuda.

Por otro lado, también se identificaron los factores retentivos que los colaboradores reconocen al interior de la organización, logrando destacar principalmente el ambiente laboral y los equipos de trabajo, haciendo referencia a que se conforman buenos equipos de trabajo generando así un ambiente laboral cómodo. Se presenta también el aspecto de la estabilidad laboral, que en muchas ocasiones el colaborador desea conservar, manifestando que adaptarse a un equipo de trabajo era complicado y por ende preferían permanecer donde estaban, siendo un aspecto mucho más recurrente en la población adulta, la cual no tenía una actitud tan aventurera como la de algunos jóvenes, prefiriendo permanecer y esperar su pensión en la organización donde se encuentran.

Además, la organización cuenta con un punto a favor relacionado con la ubicación de las fincas, ya que no requieren un trayecto muy largo para desplazarse a estas, generando que el colaborador no tenga que levantarse tan temprano para llegar a su lugar de trabajo, ni permanecer en una ruta de una o más horas de regreso, generando así un cierto grado de comodidad para el mismo.

Se presenta también un aspecto mencionado por los entrevistados y son los beneficios *Fairtrade*, principalmente en las líneas de educación y vivienda, esta es una de las razones por las que muchos colaboradores permanecen en la empresa, ya que desean aprovecharlos, bien sea para ellos o para sus núcleos familiares; sin embargo, también se logró identificar que a todos los colaboradores no los motivan las mismas cosas y así como para unos este es un aspecto de suma importancia, a otros les es totalmente indiferente contar con ellos o no.

Identificar las percepciones del personal administrativo y operativo, acerca de las acciones desarrolladas para mitigar la rotación de operarios en una compañía bananera de la zona de Urabá (Colombia)

Ahora bien, con respecto al siguiente objetivo, se puede concluir que hay dificultades en la comunicación, ya que en su mayoría los colaboradores no cuentan con total claridad sobre cuáles son todos los beneficios con los que cuenta la empresa, ni las acciones implementadas para minimizar la rotación de personal, demostrando que la manera en la que se está transmitiendo la información, no es la más efectiva. Es necesario que la organización identifique cuáles son sus canales de comunicación para que determine cuáles están presentando deficiencias y poder realizar las correcciones pertinentes.

Es necesario conocer las necesidades reales que tienen los colaboradores y cómo se ajustan a los beneficios que actualmente ofrece la empresa, lo anterior con el fin de modificar el plan de beneficios, de ser necesario, para que pueda alinearse a las necesidades reales de los colaboradores, motivándolos y, por ende, disminuyendo los niveles de rotación de estos.

Por otra parte, a pesar de no ser un beneficio, los colaboradores ven como un factor retentor la cercanía y el buen trato del área administrativa hacia las personas del área operativa. Este es un punto que hace parte del ADN y la cultura organizacional del grupo bananero, mostrando ser un factor diferenciador a las demás empresas del sector, ya que los

mismos colaboradores indican que no es algo usual. Por consiguiente, el buen trato brindado por los administrativos sirve como un aspecto que retiene a los trabajadores y es altamente valorado, por ende, la empresa debe fortalecerlo constantemente.

Identificar sugerencias por parte de los colaboradores frente a acciones que puede tomar el área de RRHH para la disminución de la rotación de personal

Con respecto a las sugerencias identificadas por parte de los colaboradores, en relación a la mejora de los procesos que desarrolla la organización, se puede concluir que, por parte del proceso de selección, es fundamental que se cuente con el tiempo necesario para una validación completa de este proceso, ya que se ha venido trabajando sobre lo inmediato, omitiendo muchos de los paso a paso necesarios para verificar un candidato idóneo para la organización, lo que puede estar ocasionando que en la premura de cumplir con la mano de obra necesaria, se esté seleccionando personal no calificado que perjudica la organización.

Por otro lado, también se hizo referencia al tema de las segundas y terceras oportunidades que la organización decide, en muchas ocasiones, darles a algunos operarios, lo cual desdibuja la imagen de la empresa y la rigurosidad de sus procesos.

Para los procesos de desarrollo se identifica que es necesario tener mayor claridad con el operario nuevo durante el proceso de inducción, en lo relacionado a el precio de las labores que va ejecutar y las condiciones actuales de la finca, buscando así que el operario ingrese con total conciencia de las condiciones laborales con las que la organización cuenta; también se hace necesaria la inducción en el puesto de trabajo, en compañía de su jefe inmediato, aspecto que además permitirá una mayor claridad en el colaborador y también generará una cercanía entre operario y administrativo, que si es bien direccionada, puede ser de gran beneficio para el equipo de trabajo.

En temas de compensación es necesario verificar de qué manera se ajusta el aspecto monetario, si verdaderamente es una dificultad que requiere aumento de precios

convencionales o si solo es necesario el real cumplimiento del precio convencional, como lo mencionan algunos colaboradores. Se hace necesario también el seguimiento constante de las áreas administrativas, su correcto funcionamiento y la dirección dada al personal operativo, realizando una constante validación que permita una toma de medidas oportunas que prevengan la desmotivación del personal y su posible renuncia.

Por otro lado, fue recurrente la ausencia de un sistema de reconocimientos en la organización, que permitiera motivar al colaborador y/o a la finca cuando sobresale en sus niveles de productividad, lo cual en muchas ocasiones es interpretado por el operario como que no hay valor agregado por sobresalir y las condiciones son las mismas para todos, incluyendo los menos productivos. Por ende, la organización debería considerar implementar estrategias que permitan incentivar al colaborador cuando se destaca entre sus compañeros o incluso a la unidad de producción que se destaca entre las demás, estrategia que también permitirá la fidelización del talento.

Por otro lado, también es necesario que la organización determine con mayor rigurosidad implementar los indicadores de medición que permitan evaluar los impactos, bien sea negativos o positivos que se generen a partir de una estrategia realizada, lo cual permitirá tener un mayor control sobre las acciones de mejora o la potencialización de estrategias efectivas.

Como futuras investigaciones derivadas de la temática abordada en el desarrollo de este trabajo, se encuentra el aspecto del relevo generacional, el cual se está haciendo visible en la actualidad como una problemática seria, ya que cada vez la mano de obra operativa es mucho más escasa y los deseos de los jóvenes de pertenecer al sector bananero es poco. Por lo cual el sector agroindustrial debe replantearse estrategias retentivas para motivar al personal de las próximas generaciones a ser partícipes de esta actividad laboral.

8. Referencias

- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A Delgado, *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida
- Cámara de Comercio de Urabá. (2014). Informe Socioeconómico 2014.
https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2016/03/informe_socioeconomico_2014.pdf
- Castillón, R. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marco]. Archivo digital. <https://core.ac.uk/download/pdf/323347585.pdf>
- Cuartas, L. (2024). ¿Cuáles son las desventajas de la rotación de personal en las empresas y cómo evitar la fuga de talento?. *COMFAMA Servicio de empleo*.
<https://www.comfama.com/servicio-de-empleo/empresas/biblioteca/gestion-del-talento/desventajas-de-la-rotacion-de-personal/>
- Daza, D., Martín, R., Sosa, J. y Vargas, Y. (2013). Análisis del Impacto de la Compensación y Beneficios en Procesos Liderados por el Área de Gestión Humana. [Tesis de especialización, Universidad Sergio Arboleda]. Archivo digital.
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/981>
- Esneca Business School. (2024, 3 de enero). ¿Cuál es la actualidad de los recursos humanos? <https://www.esneca.com/blog/actualidad-recursos-humanos-tendencias/>
- Evaristo, B. (2017). Influencia de la Motivación Laboral en la Gestión de Retención del Personal de los Centros Comerciales de la Ciudad de Huaraz – 2017. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28570/Evaristo_SBC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, S., Cruz, Z., Mesa, M. y Cruz, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), 43-50. Archivo digital

https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11.pdf#page=53

Linkedin. (2021, 29 de noviembre). *Por qué es tan importante la retención de empleados y cómo mejorarla*. <https://es.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/why-employee-retention-matters-and-how-to-improve-it>

Londoño, L. y Manrique, M. (2020). Dinámicas de rotación del personal agricultor en la Sociedad Gutiérrez Jaramillo Hermanos y CIA, granjas Maporita y Palo Alto. [Tesis de pregrado, Universidad Manizales]. Archivo digital.

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/5770/Din%C3%A1micas%20de%20rotaci%C3%B3n%20del%20personal%20agricultor%20en%20la%20Sociedad%20Guti%C3%A9rrez%20Jaramillo%20Hermanos%20y%20CIA%20C%20granjas%20Maporita%20y%20Palo%20Alto%20LAURA%20LONDO%20CUEVRO%20Y%20MARIA%20CAMILA%20MANRIQUE%20BOHORQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, L., Paredes, K. y Peralta, M. (2018). Estrategias de Retención de Personal para la Organización Explora Valle Sagrado. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico].

Archivo digital. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2475>

Miranda D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa.

Revista Investigación y Negocios, 9(13), 20-27. Archivo digital.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372016000100005&script=sci_arttext

Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*.

Bogotá: Ediciones de la U, 150. Archivo digital.

https://www.researchgate.net/publication/315842152_Enfoques_y_metodos_de_investigacion_en_las_ciencias_humanas_y_sociales

PageGroup. (s.f.). Estudio de Remuneración Colombia 2023. MichaelPage.

https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/2023-02/Estudio_Remuneracion_Michael_Page_Colombia_2023.pdf

Peguero, C. (2024). El Impacto Financiero de la Rotación de Personal y Cómo Mitigarlo.

Linkedin. <https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-financiero-de-la-rotaci%C3%B3n-personal-y-c%C3%B3mo-peguero-qqdwe/>

Penagos, S. (2017). Situación de la Mano de Obra en Finca Bananeras de Urabá (Antioquia).

[Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Archivo digital.

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/eb5c5ba5-058e-491f-8918-37d30ba7d92d/content>

Posada, S. (2022). La Agroindustria Bananera como motor del Desarrollo Socioeconómico de

la región de Urabá en los últimos 20 años. [Tesis de pregrado, EAFIT]. Archivo

digital. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/63cde189-4778-4796-9d6f-dd0f62eb908c/content>

Restrepo, F. y Arias, F. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas

agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture & Animal*

Sciences, 4(2). Archivo digital <https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Arias-Vargas-Phd->

[2/publication/294729767_Las_practicas_de_gestion_del_talento_humano_en_empres](https://www.researchgate.net/publication/294729767_Las_practicas_de_gestion_del_talento_humano_en_empres)

[as agropecuarias del sector bananero en Colombia/links/56c368be08aee3dcd416566f/Las-practicas-de-gestion-del-talento-humano-en-empresas-agropecuarias-del-sector-bananero-en-Colombia.pdf](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/21166f/Las-practicas-de-gestion-del-talento-humano-en-empresas-agropecuarias-del-sector-bananero-en-Colombia.pdf)

Rocha, L. y Rodríguez, E. (2015). La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes. Archivo digital

https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/211

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17a ed.). Pearson.

https://studylib.net/doc/26289621/comportamiento-organizacional-edicion-17#google_vignette

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. Ed.). México: Pearson. Archivo digital.

https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez, P. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. [Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo Digital.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%ADguezGrisalesPaolaViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro.

https://books.google.com.co/books?id=GgiIDwAAQBAJ&pg=PT3&hl=es&source=gb_s_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false

Sánchez, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. Mundo Siglo XXI.

Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional, 1: 115-118. Archivo digital.

<http://hdl.handle.net/10469/7413>

Trasmonte, P., y Maldonado D. (2022). Análisis de la motivación intrínseca y extrínseca del talento humano en las organizaciones escolares. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 4(6), 27-47. Archivo digital.

<https://doi.org/10.35381/gep.v4i6.36>

Torres, D. (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *GEON*, 6(1), 4-19.

<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/149/151>