



**UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“ANALIZAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA
RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA BANANERA
TMF AGRO S. A., EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2024”**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

Postulante:

HEYDY NAYELI QUIRÓS RODRÍGUEZ

Tutora:

VILMA RAMIREZ AGLIETTI

Sede Central

Enero, 2024

ÍNDICE

CONTENIDO DE FIGURAS	6
CONTENIDO DE TABLAS.....	7
DEDICATORIA.....	9
CÉDULA DE IDENTIDAD.....	10
SOLICITUD DE DEFENSA DEL ESTUDIANTE	11
DECLARACIÓN JURADA	12
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR	13
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	14
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL LECTOR.....	15
CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA	16
.....	16
CAPÍTULO I. INTRODUCTORIO	17
Introducción	18
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos Propuestos.....	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
Justificación.....	20
Antecedentes de Investigación	21
<i>Antecedentes Nacionales</i>	21
<i>Antecedentes Internacionales</i>	26
Proyecciones.....	30
<i>Alcances</i>	30
<i>Limitaciones</i>	30
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	31
Gestión del Talento	32
Procesos de una Gestión del Talento.....	33
<i>Paso 1: Planeación</i>	33

<i>Paso 2: Atracción de Candidatos</i>	33
<i>Paso 3: Selección</i>	33
<i>Paso 4: Desarrollo</i>	33
Retención del Capital Humano	34
Rotación de Personal.....	35
Causas de la Rotación del Personal	36
Consecuencias de la Rotación del Personal	37
Generaciones y Sus Características	39
<i>Baby Boomers</i>	39
<i>Generación X</i>	39
<i>Millennials</i>	39
<i>Generación Z</i>	40
Compensación y Beneficios	41
<i>Salario</i>	41
<i>Incentivos</i>	42
<i>Beneficios de Salud</i>	43
<i>Alojamiento</i>	43
<i>Transporte</i>	43
<i>Asociación Solidarista</i>	43
<i>Instalaciones Recreativas</i>	43
<i>Soda y Comedor</i>	44
<i>Útiles Escolares y Becas</i>	44
Clima Organizacional.....	45
Desarrollo de Habilidades y Capacitaciones	46
Seguridad Laboral	47
¿Por qué los Colaboradores se Van de una Empresa?	50
Ausentismo.....	50
Calidad de Servicio	51

Optimización de Procedimientos.....	52
Consecuencias que Puede Sufrir una Empresa al No Tener Procesos Optimizados	53
¿Cómo se Pueden Optimizar los Procesos de una Empresa?	53
Estandarización de Procesos	54
Reseña de la Empresa.....	54
Visión y Misión	55
Valores Corporativos	56
Algunos de los valores corporativos de la finca investigada son:	56
Código de Ética y Conducta	57
<i>Relaciones Laborales de la Empresa</i>	58
Trabajo Digno	59
Trabajo en Equipo	60
¿Qué Impide el Desarrollo de un Trabajo en Equipo?	61
La Salud Laboral	61
Derechos Laborales	62
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	65
Historia de la Actividad Bananera en Costa Rica.....	68
Certificaciones Necesarias para la Producción de Banano	69
Global GAP	69
Rainforest Alliance	69
ISO 14001 (Gestión Ambiental)	70
Enfoque de la Investigación	72
Enfoque Cualitativo	72
Enfoque Cuantitativo	72
Enfoque Mixto	73
Diseño de la Investigación	73
Sujetos	74

Población de Estudio.....	74
Instrumentos	74
Entrevista	75
Encuesta	76
Fuentes de Información.....	77
Variables o Unidades de Análisis	78
Proceso de Recolección y Análisis de Datos.....	79
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS	113
APÉNDICES	119

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Ejemplo de salario de acuerdo con la labor	42
Figura 2. FODA de la compañía de TMF Agro S. A.....	56
Figura 3. Organigrama de la compañía de TMF Agro S. A	59
Figura 4. Estructura institucional de la exportación de banano costarricense.....	71
Figura 5. Variables de análisis.....	78
Figura 6. Puesto y descripción que poseen las personas que serán entrevistadas	80

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de riesgos de la compañía de TMF Agro S. A	49
Tabla 2. Ausentismo en el mes de diciembre del 2023 en la compañía de TMF Agro S. A	51
Tabla 3. Datos para calcular la muestra de la investigación	84

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta aplicada.....	96
Gráfico 2. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta aplicada.....	97
Gráfico 3. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta aplicada.....	98
Gráfico 4. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta aplicada.....	99
Gráfico 5. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta aplicada.....	100
Gráfico 6. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta aplicada.....	101
Gráfico 7. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta aplicada.....	102
Gráfico 8. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta aplicada.....	103
Gráfico 9. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta aplicada.....	104
Gráfico 10. Resultados de la pregunta 10 de la encuesta aplicada.....	105
Gráfico 11. Resultados de la pregunta 11 de la encuesta aplicada.....	106

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, primeramente, a Dios por ser mi guía en todo este arduo trabajo, por darme las fuerzas que necesito para cumplir con mis anhelos.

A mi madre, Heidy Rodríguez Campos, por creer en mí más de lo que yo misma he creído y por enseñarme a ser una mujer de bien, esforzada, valiente y dedicada. Gracias por escucharme cada vez que lo necesito. Eres mi inspiración para seguir.

A mi padre, Javier Quirós Esquivel, por todos los consejos sabios que me brindó, por inculcarme la perseverancia hacia mis sueños. Gracias profundamente por todo el sacrificio que has hecho para darme las oportunidades que hoy tengo.

A mi novio, Andy Cubillo Montano, por ser un faro de luz en los momentos más oscuros. Su paciencia infinita, sus palabras de aliento y su amor incondicional me han inspirado a superar todos los desafíos. Eres mi ejemplo para seguir.

CAPÍTULO I. INTRODUCTORIO

Introducción

Según Luis Diego Solís (Solís, 2021), es fundamental la implementación de estrategias que le permitan a los líderes, controlar los ausentismos y que a su vez ayuden a retener el talento que la empresa necesita, ya que así se podrá garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas a nivel organizacional.

La retención del talento es un tema controversial para empresas dedicadas a la exportación, porque el personal suele ser más complicado y, muchas de ellas, prefieren volver a realizar el proceso de selección antes de lograr que esas personas se queden laborando.

Es bien sabido que toda compañía debe medir el grado de experiencia en las labores que se realicen o el desarrollo que sus colaboradores tengan para el cumplimiento de los objetivos propuestos; por eso es necesario darle la suficiente importancia a lo que los colaboradores sientan, a las necesidades que poseen, a su salud mental y física; así como a los diferentes riesgos a los cuales se expongan dentro de la empresa.

Sin duda alguna, el talento humano se vuelve más difícil con el pasar de los años y eso es un gran reto para el departamento de Recursos Humanos, ya que se enfrentan a jóvenes muy capacitados, en donde han cambiado las prácticas laborales.

Planteamiento del Problema

Existen varios países, como Ecuador, Colombia, Guatemala, Honduras y Costa Rica, entre otros, que son los encargados de mantener el mercado firme con la exportación de banano, siendo este uno de los cultivos más rentables y con mayor empleo para muchas personas a nivel mundial. Sin embargo, la industria bananera está pasando por una escasez de personal a causa de diferentes

aspectos y, debido a esto, se han empezado a presentar problemas en diferentes labores que ayudan al crecimiento del cultivo del banano.

Mantener el personal motivado es una de las principales razones que ayudan a retener esa mano de obra, pero es uno de los retos más difíciles que puede tener cada jefatura de esta industria.

Se sabe que al no brindarle la importancia que merece este proceso, se desconoce el personal que se está contratando o por qué muchos de ellos no permanecen en la empresa. La necesidad que hay de personal hace que se contrate a cualquier persona, sin importar que no sea el más calificado para el puesto o que, incluso, no posea ningún tipo de experiencia. A la vez, la empresa no tiene ningún tipo de interés por retener el talento porque puede contratar más personas, ya que, actualmente, existe mucho desempleo en el país y en las zonas rurales, en su mayoría, hay empleo en actividades bananeras, lo cual hace que para estas empresas la prioridad sea producir y nada más.

Contratar personal con experiencia resulta beneficioso para toda organización porque es menor el costo en cuanto a dinero y tiempo y, además, será menor la enseñanza que se le deba brindar. Sin embargo, sin importar cuánta experiencia posee una persona, es necesario mantenerla capacitada para que su rendimiento cada vez sea mejor y para que le pueda aportar mucho más a la empresa.

Actualmente, la empresa TMF Agro S. A. ha enfrentado muchos problemas por falta de personal, es por eso que se desea investigar los diferentes aspectos que los han provocado y, asimismo, implementar estrategias que ayuden a disminuirlo y a retener la mano de obra calificada.

Objetivos Propuestos

Objetivo General

Desarrollar estrategias en la gestión del talento que permitan retener al personal de la finca bananera TMF Agro S. A. en el primer cuatrimestre del 2024.

Objetivos Específicos

1. Conocer los procesos que se deben llevar a cabo para la gestión del talento.
2. Analizar, mediante encuestas, el clima organizacional que se desarrolla en las empresas bananeras para determinar si es un factor que afecte en la retención del capital humano.
3. Proponer posibles mejoras que se pueden implementar en el proceso de selección de personal.

Justificación

La presente investigación se plantea para determinar lo necesario que es implementar estrategias que ayuden a retener al personal que verdaderamente se necesita en la empresa y, a la vez, la posibilidad de emplear diferentes métodos que motiven a sus colaboradores para disminuir el ausentismo. Lo anterior, por cuanto la mano de obra en empresas dedicadas a la exportación es muy valiosa y es la encargada en seguir produciendo en el mercado; además, es bien sabido que el ausentismo provoca un costo operativo elevado innecesario para la empresa porque se debe reemplazar o la jornada laboral se hace aún más larga para cumplir con la producción diaria. Es por eso que se desea investigar por qué el personal de esta finca se ausenta y plantear propuestas para reducir ese ausentismo.

El proceso que deben llevar a cabo todas las empresas para atraer, seleccionar, contratar personal y, después de eso, adaptarlo al puesto, con las constantes capacitaciones y desarrollo, es

de suma importancia porque permite crear filtros para seleccionar a la persona que mejor se adapte a las labores.

Se sabe que, al solucionar una problemática, se beneficia tanto la empresa como los colaboradores: la empresa porque, al tener una mano de obra calificada, la producción va a mejorar y habrá más ganancias; y las personas porque van a sentirse más satisfechos con la labor que realizan y con todos los beneficios que poseen.

Antecedentes de Investigación

Para efectos del presente trabajo, es necesario conocer la historia del tema en estudio, así como algunas investigaciones realizadas recientemente para contar con un respaldo objetivo y consistente para el desarrollo de esta investigación. Por ende, se hacen revisiones bibliográficas, esto con el fin de conocer los estudios afines al tema que se analiza y que se han realizado a nivel nacional e internacional.

Antecedentes Nacionales

Con el propósito de conocer investigaciones referentes al tema de retención del personal en empresas de Costa Rica, se encontraron trabajos que brindan un acercamiento al tópico en estudio.

Como primer antecedente nacional, se menciona el estudio realizado por Yendry Agüero, Sharon Barboza, Isamar Orozco y Glory Ureña (2022), titulado: *Factores psicosociales asociados al nivel de motivación laboral en el personal de la empresa Agroindustria Piñas del Bosque*. Para ello, se realizó una investigación de enfoque cuantitativo y, con las respuestas obtenidas, se diseñó una propuesta para el fortalecimiento de la motivación laboral.

Según los datos obtenidos, se afirma que el 93% de los colaboradores que laboran en la empresa poseen una motivación alta, el 7% poseen una motivación con un nivel medio y no hay ninguna persona con motivación baja. (Aguero, Orozco, Ureña, & Barboza, 2022)

Planteado lo anterior, es factible analizar que los resultados obtenidos arrojan que no existe una problemática en cuanto a la motivación que se le brinda a los empleados, sino, más bien, que se debe trabajar en una mejora constante para que aquellas personas que poseen una motivación media cambien a sentir una motivación alta, para que el desempeño que puedan dar sea beneficioso para la empresa.

También, la investigación hace referencia a las condiciones determinantes que padecen los colaboradores que laboran en estas industrias, como son: salarios bajos e incumplimiento de reembolso de horas extras, falta de pago de periodos trabajados, malos tratos personales, despidos injustificados, impedimento de sindicalización y administración deficiente, son los factores que las personas empleadas deben hacer frente día a día.

Es posible concluir que la motivación es un elemento importante para toda empresa y que, a su vez, es un factor determinante para que un colaborador quiera seguir siendo parte de ella.

El segundo antecedente internacional corresponde al estudio elaborado por Delia Ávila y David Alfaro (2020), con el tema: *Análisis de la División del Capital Humano como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S. A.* El estudio propone analizar la División del Capital Humano con la motivación y productividad de los colaboradores; para ello, se realizó un sondeo a 83 trabajadores de la empresa y los datos obtenidos muestran que los beneficios que les brinda la compañía les ayuda con la motivación y, por ende, la productividad que tengan. Sin embargo, manifiestan no utilizar muchos

de los beneficios a causa de su desconocimiento o falta de refrescamiento de su existencia y, por eso, no los aprovechan. (Alfaro & Ávila, 2020)

Dado lo anterior, se analiza la importancia que tiene darle seguimiento al personal sin importar que no sea de nuevo ingreso, ya que el proceso de inducción y de reinducción suele ser muy necesario para guiar e instruir al personal para que tenga el conocimiento previo de las normativas de la empresa, derechos y beneficios que tiene como colaborador.

Esto es parte de tener una buena gestión en el talento humano y, por ende, es el inicio para crear un vínculo con esas personas y generar un ambiente laboral agradable para la retención de mano de obra calificada.

La organización tiene como desafío, de retener a nuevos y mejores talentos, que ayuden a fortalecer los equipos de trabajo que, por medio del desarrollo de sus competencias laborales, logren de la organización un mayor nivel de competitividad, ayudando a cumplir con sus objetivos estratégicos. (Díaz, 2020)

Es conocido que la prioridad de una empresa siempre será cumplir con las metas sin importar la industria en que se desarrollen. Sin embargo, la necesidad de realizar una buena elección de personal es parte del proceso de cumplir con lo que se desea.

Como tercer antecedente nacional, la estudiante Sugely Bustos (2021) realizó su tesis para optar por el grado de licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, titulada: *Correlación entre la rotación del personal y el síndrome de burnout y su prevalencia en los colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Servicios Compartidos de Bayer*". Esta investigación se centra en el síndrome de *burnout*, que se trata del cansancio emocional, despersonalización, falta de interés y desmotivación por el trabajo.

Según la autora,

Muchos colaboradores están expuestos a una gran variedad de riesgos de tipo psicosocial, los cuales afectan su salud de forma física, psicológica y emocional. Y ocasionan un bajo rendimiento laboral, un incremento en incapacidades médicas, ausentismo, baja productividad y calidad del servicio que brinden. (Bustos, 2021, p. 23)

Actualmente, distintas organizaciones no se llegan a interesar por la salud física ni mental de los colaboradores y esto provoca una desmotivación laboral. Se puede deducir que la mayoría de los empleados de una finca bananera ha llegado a sentir ese desapego en un momento de su vida. Lo importante es el apoyo que sus líderes les puedan brindar y que estén dispuestos a mejorar el ambiente laboral que se vive día a día.

Como cuarto antecedente nacional, la estudiante Kristel Sancho (2021) realizó un estudio para optar por el posgrado con el tema: *Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de muebles*. El propósito de su investigación fue identificar los factores motivacionales promotores de la permanencia del personal en dicha empresa, con el fin de crear lineamientos que sirvan como insumo para las propuestas que incentiven al personal a permanecer en ella, para disminuir la rotación laboral y para mejorar el desempeño de cada uno. (Sancho, 2021)

También, hace referencia a la gran cantidad de incentivos y beneficios que tiene la compañía para el personal; sin embargo, indica que muchos de ellos no son utilizados por los colaboradores o simplemente no son de su agrado.

De este modo, es posible analizar las variables que pueden existir a la hora de tratar de retener al personal. Muchas veces solo se enfatiza en lo que se le debe dar a los colaboradores para motivarlos en general, pero también se deben conocer las generaciones o grupos etarios que se

tienen laborando. Existen diferentes generaciones y entre ellas son totalmente distintas, con diferentes necesidades, pensamientos, aspiraciones y capacidades, y todas deben ser consideradas.

Como quinto antecedente nacional, los estudiantes Yazmín Jiménez, Etmer Loría, Iván Sáenz y Manuel Venegas (2021) elaboraron una investigación con el tema de: *Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Acosta Agroindustrial S. A.* Su objetivo principal fue diseñar un plan de compensaciones en función de la evaluación de puestos existentes y, asimismo, mejorar el nivel de motivación que tiene el equipo de trabajo. Para ello, aplicaron diferentes instrumentos para obtener un mejor análisis de resultados y, con base en ellos, se detectó la necesidad de un programa de compensaciones, ya que en dicha empresa no hay presencia de estas. (Jiménez, Loría, Sáenz, & Venegas, 2021)

También, a partir de los resultados obtenidos, se determinó que los colaboradores desean que se les reconozca cuando realicen bien su trabajo.

Por lo anterior, los estudiantes recomiendan a la empresa tener presente en cada programa o estrategia que se implemente, los aspectos no laborales, como son: la familia, salud y aficiones, ofreciendo un equilibrio entre ambas facetas de sus vidas. Y, al mismo tiempo, que el personal administrativo reconozca la necesidad de retroalimentar sin importar el puesto que desempeñe el colaborador, para crear un ambiente donde ellos puedan expresar sus ideas y sean parte de la toma de decisiones de la organización.

Con base en lo anterior, es posible concluir que todas las empresas deberían aplicar estrategias que fomenten el uso de beneficios y compensaciones para los colaboradores, ya que es un aspecto fundamental que motivará al empleado a mejorar en sus labores y que será útil para la compañía.

El recurso más valioso de una empresa es el capital humano, por eso se deben implementar métodos que garanticen conservar el talento que se requiere creando un clima organizacional apto, donde el personal se sienta motivado, bien remunerado y con sentido de pertenencia hacia la organización.

Antecedentes Internacionales

Con el fin de encontrar estudios realizados a nivel internacional de investigaciones similares a la propuesta, se hacen revisiones bibliográficas de documentos provenientes de otros países.

Como primer antecedente internacional, Pamela Fernández Gatñay (2019) realizó un examen complejo con el tema de *Principales problemas de la selección del personal en las fincas bananeras de El Oro*, presentado para la Universidad Técnica de Machala en Ecuador. Se basó en una investigación exploratoria por medio de datos cualitativos, dando énfasis en su base descriptiva, la cual permitió realizar esta averiguación por medio de la observación, recopilación de información mediante vivencias diarias de las personas que trabajan o trabajaron dentro del sector bananero.

Según Fernández (Fernández Gatñay, 2019), en las fincas bananeras los trabajadores operan por día o semana y en algunos de los casos existe personal estable, aquellos que tienen varios años de trabajo en una organización y que sus labores están fijas. Los principales problemas de la selección del personal dentro de las fincas bananeras radican en la selección completamente al azar del personal, ya que es de conocimiento público que los jefes de las bananeras contratan a su personal de esta manera, sin analizar si realmente la persona cuenta con la experiencia y conocimiento de determinadas labores.

Lo anterior sucede por la escasez de personal que existe; sin embargo, puede traer graves consecuencias, ya que pueden realizar mal las labores y podrían dañar el cultivo de banano.

Como segundo antecedente internacional, Bryam Cuzco Espinoza (2020) elaboró su tesis titulada: *Gestión del Departamento de Recursos Humanos en la compañía agrícola La Julia S. A.*, en Ecuador. Afirma que se evidencia una limitada retención de los trabajadores de este departamento, ya que suelen durar cortos periodos de tiempo dentro de la institución, ya sea porque no existe puntualidad en los pagos, clima laboral no adecuado, donde se puede evidenciar que esta última problemática, al ser muy deficiente, provoca contratiempos e inconvenientes entre colaboradores y ocasiona que no se desarrollen las actividades de manera adecuada.

Para Cuzco (Cuzco Espinoza, 2020), otro motivo por el cual existe una insuficiente retención del personal dentro de este departamento es la remuneración, ya que la percibida por los colaboradores no es muy superior al salario básico unificado.

Para nadie es un secreto que el trabajador bananero se gana el dinero dependiendo de la labor que realice y el rendimiento que dé, y esto, generalmente, suele ser una desmotivación para muchos porque su eficiencia puede depender mucho hasta del estado climático. Sin embargo, para otras personas esto suele ser motivador, porque se esfuerzan por hacer más labores en el día y, asimismo, su salario resulta más alto.

Como tercer antecedente internacional, las estudiantes Cinthya Chunga y Paola Silva (2019) realizaron su tesis investigativa sobre el tema: *Salario emocional y su influencia en la retención del personal obrero de campo en la empresa Sociedad Agrícola Rapel S. A. C. - Piura 2019*, presentada para la Universidad César Vallejo, en Perú.

Las autoras (Chunga y Silva, 2019) hacen mención de las consecuencias que produce la problemática que hay para la retención del personal en empresas dedicadas a la agroexportación,

como son los retrasos en las operaciones, incrementos de costos en producción y la insatisfacción interna de los trabajadores. Este problema afecta las metas planteadas por la gerencia, haciendo la producción lenta y llegando a detenerse en el mercado que compiten. Debido a ello es que se consideran, con mucho más énfasis, los colaboradores desde una visión más profunda, con la finalidad de brindarles apoyo y bienestar para que mejoren su productividad (salario emocional).

Actualmente, existen empresas que se preocupan por la motivación de los colaboradores y es por eso que analizan e investigan las oportunidades existentes para mejorar el rendimiento que cada uno de ellos desarrolla. Se sabe que un salario emocional puede animar a los empleados a realizar sus labores de la mejor manera y, asimismo, les motiva a permanecer en la empresa.

Como cuarto antecedente internacional, Luis Alberto Checa (2020) elaboró una investigación titulada: *Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de CMAC Piura S. A. C. – Agencia Baldi*, presentada en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en Huanuco, Perú.

Para ello efectuó un diagnóstico actual del desempeño laboral que poseen los colaboradores de la empresa con la finalidad de elaborar una estrategia que implemente, desarrolle y evolucione las habilidades, aptitudes y conocimientos que mejorarían el problema que se enfrenta en la compañía.

Analizó los datos obtenidos a partir una encuesta aplicada a 36 personas de la empresa, y se detectó una falta de oportunidades de crecimiento y capacitación, desconocimiento de los planes estratégicos y una falta de comunicación.

Según el autor (Checa, 2020), “un colaborador con un alto desempeño laboral es el más solicitado por la competencia en las contrataciones, este es uno de los motivos por los cuales las empresas son el principal medio del crecimiento profesional y desarrollo del colaborador”. (p. 11)

En conclusión, según lo expuesto, es posible analizar la importancia que tiene la implementación de estrategias para la mejora del desempeño de los empleados. Cuando existe preocupación por el rendimiento que posee una persona, se está más cerca del objetivo laboral, ya que el personal es la pieza clave para su cumplimiento.

Asimismo, el propósito de las empresas al buscar una mejora en el desempeño en sus colaboradores, es conocer y buscar el talento adecuado para su retención en la empresa.

Como quinto antecedente internacional, Milagros Santamaría (2019) elaboró la investigación con el tema de: *Influencia del clima organizacional en la retención del talento humano en la empresa AB, Lima*, presentada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en Perú.

Analizó dos variables en la empresa: el clima organizacional y retención del talento humano, debido a que los últimos meses se evidenció la salida notoria del capital humano, generando un atraso en las actividades desarrolladas y también se vio afectado el ambiente de trabajo, generando un clima organizacional inestable entre compañeros, comportamientos que afectan el desarrollo de las funciones de cada uno. (Santamaría, 2019)

En la actualidad, el clima organizacional ha sido esencial para toda empresa y cada vez hay más preocupación por mejorar el ambiente en el cual se labora porque es uno de los factores que incitan al empleado a quedarse o irse de la compañía.

En la industria bananera, es indispensable crear vínculos que favorezcan la armonía para un excelente ambiente laboral, con un talento humano calificado que tenga el deseo de ayudar a cumplir los objetivos propuestos. Si bien es cierto, ningún trabajo es específicamente para hacer amistades sino más bien para cubrir y cumplir con las necesidades que la empresa posee; sin

embargo, trabajar en una organización donde no se preocupen por el entorno en el cual se labora, dificulta el cumplimiento de las metas organizacionales.

Proyecciones

Alcances

El alcance que tendrá esta investigación radica en el Departamento de Recursos Humanos, específicamente de la finca bananera TMF Agro S. A., para mejorar la forma como se gestiona el talento humano en la organización.

- La investigación está enfocada en las estrategias que se pueden utilizar en la organización para contratar y desarrollar la mano de obra calificada para la producción.
- Se procura encontrar los indicadores que más le favorezcan a esta industria para mejorar el proceso de retención de capital humano y, asimismo, evitar tanta escasez de personal.
- Las empresas podrán analizar esta investigación para utilizarla y traer mejoras en su industria.

Limitaciones

Esta investigación puede verse limitada por los siguientes factores:

- Alcance de toda la población de esta finca.
- Colaboración de las personas que se desempeñan en esta empresa para completar las encuestas.
- Estado de salud de la persona que se vaya a entrevistar o de la que vaya a realizar la investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La industria bananera represente un sector económico de gran importancia en el mercado nacional e internacional. Esta industria, además de tener un impacto significativo en la economía de diferentes países, también posee una alta necesidad de mano de obra calificada que pueda ejecutar las labores correspondientes y para ello, se requiere una gestión eficiente y efectiva del talento humano para llevar a cabo un proceso de selección adecuado a esta industria.

Gestión del Talento

La gestión del talento “es un enfoque estratégico y organizado para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos. Una estrategia exitosa de gestión del talento alinea el compromiso y el crecimiento de los empleados con los resultados de la organización”. (Haswell, 2023)

Este proceso es muy importante en toda empresa porque permite contar con colaboradores que estén altamente capacitados para realizar las labores con calidad y eficacia en todo el proceso de cultivo del banano. También, le permite a la empresa mantener altos estándares de producción en el mercado y con ello, una gran competitividad a nivel internacional.

Una estrategia de talento exitosa incluye:

- Reclutamiento.
- Compensación (pago, ventajas y beneficios).
- Inducción.
- Conexión y comunidad.
- Compromiso de los empleados.
- Formación y desarrollo.
- Cultura de la empresa.
- Propósito.
- Planificación de la sucesión y procesos de salida. (Haswell, 2023)

Procesos de una Gestión del Talento

El diseño de un sistema puede variar de una empresa a otra, aunque una estrategia de gestión del talento integrada suele conllevar lo siguiente (Fonseca, 2022):

Paso 1: Planeación

Como primera etapa se comienza por identificar el personal que se necesita en la empresa, las funciones que debe realizar y qué habilidades requieren.

Paso 2: Atracción de Candidatos

Al tener identificado el personal que requiere la empresa, se procede con la búsqueda. Recursos Humanos es el encargado de buscar estrategias que impliquen traer a esas personas. No es solo anunciar las vacantes, se debe buscar la manera de que la oferta llegue al talento indicado.

Paso 3: Selección

Al realizar las entrevistas, se procede a analizar cuál es la persona que más se apegue a las necesidades de la empresa y se selecciona.

Paso 4: Desarrollo

En esta etapa se enfoca en la orientación y acompañamiento al empleado, se realiza una inducción para que la persona conozca la empresa, sus reglas y valores; también, los derechos que posee.

Retención del Capital Humano

La retención de los empleados se define como la capacidad de una organización para evitar la rotación de personal, es decir, el número de personas que abandonan su puesto de trabajo en un periodo determinado, ya sea voluntaria o involuntariamente. (Velázquez, s.f.)

El objetivo de la retención de empleados es mantener al mejor talento en una organización para prosperar, ya que esto tiene un impacto directo en el rendimiento y el éxito de la empresa.

En la industria bananera, este proceso suele verse complicado porque la mayoría de los empleados no desean quedarse laborando en una misma compañía por largo tiempo por distintas razones; sin embargo, son aspectos que pueden ser mejorados cuando se hace lo posible por hacer sentir satisfecho al empleado.

Sin duda alguna, retener al personal se considera una estrategia beneficiosa para las empresas por muchos aspectos, como son:

- Una rotación constante puede ser costoso para la organización porque se debe invertir recursos en el proceso de selección y contratación del personal.
- Un empleado con varios años trabajando para la empresa, acumula mucha experiencia y conocimiento que podrá transmitir a nuevos trabajadores.
- Mejor productividad al conocer sus funciones.

La mayor escasez de personal calificado de los últimos 17 años marcará las tendencias laborales del 2024, se dice que siete de cada diez empleadores no logran hallar el personal que la compañía necesita. La incorporación de la generación Z al mundo del trabajo también se convierte en un agravante, ya que se trata de personas que empiezan a laborar y que usualmente no duran más de dos años en sus puestos de trabajo. (Arrieta, 2023)

Actualmente, se considera muy difícil lograr la retención del capital humano y más cuando se trata de la actividad bananera, ya que existe una serie de razones por las cuales los empleados buscan otra compañía bananera que esté mejor en cuanto a oportunidades de crecimiento, estabilidad laboral, salario y seguridad.

Rotación de Personal

La rotación de personal es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando los empleados dejan la compañía por diversas razones. Se puede medir por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa. (Torres, 2023)

Hay diferentes razones por las cuales se puede dar la rotación laboral, podría ser: despido, renuncia, jubilación o porque fueron trasladados a otras áreas de la misma organización. Y sea cual sea la situación, esos colaboradores deben de ser reemplazados para poder cumplir con el objetivo organizacional del día a día.

La rotación de personal es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento. (Coll Morales, 2020)

Sin duda alguna, existen muchas definiciones para la rotación del personal y es necesario que las empresas implementen métodos que les ayuden a minimizarla; sin embargo, es importante comprender que cuando se hace referencia a una compañía bananera, en algún caso es beneficioso que exista una rotación en los colaboradores por la única razón de que al ser trasladados a otra área, en algunas ocasiones es el propio colaborador quien lo pide porque la labor que realiza suele ser abrumadora y cansada. Además, por parte de la compañía existe cierto beneficio, porque el

trabajador va a recuperar fuerzas para mejorar su rendimiento y también, al rotarlos ellos van a aprender a ejecutar otras laborales.

Existen cuatro tipos de rotación del personal, los cuales son:

- **Rotación voluntaria:** Aquella que es motivada por el propio empleado, es decir, donde el empleado es el que solicita la baja por el motivo que sea.
- **Rotación involuntaria:** Aquella en la que es la empresa la que toma la decisión de que el empleado abandone o cambie de posición en la empresa.
- **Rotación interna:** Aquella en la que no existe una desvinculación entre el empleado y la empresa, es decir, el empleado cambia de puesto de trabajo.
- **Rotación externa:** Aquella en la que entra o sale un empleado, es decir, aquella en la que se produce una desvinculación, o vinculación de un trabajador y la empresa. (Coll Morales, 2020)

Causas de la Rotación del Personal

Existen diferentes causas que podrían originar una rotación de personal en una empresa.

Algunas de ellas son:

- Insatisfacción laboral.
- Mal clima organizacional.
- Salario no competente.
- Mejores oportunidades.
- Conflictos interpersonales.
- Cambios organizacionales.
- Falta de retroalimentación.

Consecuencias de la Rotación del Personal

Aumento de costos: la capacitación y la espera de que los nuevos candidatos alcancen la máxima productividad tienen como consecuencia el aumento de los costos en el Departamento de Recursos Humanos.

Pérdida de talento valioso: la pérdida de empleados experimentados y talento valioso podría representar un efecto negativo para cualquier empresa e industria en general.

Menor productividad: la rotación de personal tiene un impacto significativo en la productividad, ya que los nuevos empleados no son tan experimentados como la persona a la que están reemplazando.

Baja moral de los empleados: esto puede repercutir en la moral y la motivación de las actividades diarias de todo el personal, que resultará en una falta de compromiso y baja productividad. (Torres, 2023)

¿Cómo Lograr una Retención de Empleados?

Es necesario analizar las estrategias que tiene la compañía para la retención del capital humano y, si se detecta algo mal, debe ser mejorado, o si definitivamente no está funcionando, debe ser cambiado. Se debe enfocar en corregir las causas que están provocando conflictos entre los colaboradores para que el ambiente laboral se torne más agradable.

Algunas de las estrategias que se pueden implementar para la retención de los empleados son:

Invertir en el Desarrollo Profesional

Invertir en la formación de los colaboradores es esencial porque les permite desarrollar sus habilidades y sienten satisfacción al demostrarles que a la compañía le importa su crecimiento.

Propone Beneficios de Acuerdo con sus Necesidades

Proponer beneficios que sean acordes a lo que los colaboradores necesitan es muy importante, para esto hay que realizar encuestas que les permitan compartir ideas de lo que realmente mejoraría su bienestar en la compañía.

Mantener Abierta la Comunicación

Se debe promover la comunicación abierta, ser transparente y respetuoso con el equipo. La moral mejora significativamente cuando los miembros del equipo se sienten libres de poder decir lo que piensan, de poder compartir sus ideas, de abordar conflictos y otras quejas y participar en el desarrollo de la empresa.

Establecer Expectativas y Políticas Claras

Cuando los empleados sienten que no tienen claras las tareas que deben realizar, las políticas de la compañía y las métricas con base en las que serán evaluados, comúnmente se frustran y su moral se daña. En este caso, la retención de empleados es muy difícil de lograr, de ahí la importancia de la comunicación que tengan con sus empleados. También, deben recibir constante retroalimentación.

No Sobrecargar de Trabajo a los Colaboradores

Los empleados tendrán la energía y el deseo de continuar trabajando en la compañía si no tienen una sobrecarga de trabajo derivada, sobre todo, de la falta de organización o comunicación de los directivos. (Velázquez, s.f.)

Generaciones y Sus Características

La convivencia multigeneracional ha generado la necesidad de crear puentes que permiten el desarrollo de estrategias precisas para poder enviar el mensaje adecuado y así, conectar con la audiencia. En este sentido, es importante tener en cuenta sus principales diferencias y algunas similitudes entre una generación y otra. (Palma, 2021)

Es importante conocer las distintas generaciones con la que se está trabajando porque eso ayuda a mejorar su trato y a sacarle el mayor provecho para la organización. Comprender las características y preferencias de estas generaciones puede ayudar a los líderes empresariales a crear ambientes de trabajo inclusivos y adaptados a las necesidades de cada grupo etario.

Actualmente hay cuatro generaciones laborando en las empresas:

Baby Boomers

Son personas que vivieron muchos acontecimientos importantes en el pasado, poseen una independencia económica y de toma de decisiones. Prefieren un estilo de vida más tranquilo en donde puedan pasar el tiempo en familia.

Generación X

También crecieron con acontecimientos importantes, en esta generación aumentó la tasa de divorcios y muchos de ellos se quedaron sin pareja, y son personas que se encuentran conformes con su trabajo.

Millennials

Esta generación creció adaptándose a la tecnología, a la democracia y libertad. Poseen un deseo por conocer lo que les rodea, autorrealización, viajar y en no quedarse fijos en un trabajo, pero sí a crecer profesionalmente.

Generación Z

Estas personas viven conectadas a las marcas y a la tecnología, están acostumbrados a las redes sociales y a obtener información con velocidad. Son menos sociables, quieren mayor libertad y hace poco se integraron a la vida laboral, poseen muchas capacidades tecnológicas; sin embargo, tienen dificultad para trabajar en equipo.

Es importante que las empresas implementen estrategias que ayuden a crear un ambiente de trabajo agradable, en donde las distintas generaciones aprendan a trabajar en equipo sin tener inconvenientes por las diferencias que pueden existir. Algunos aspectos que se pueden implementar son:

- Crear dinámicas de trabajo en equipo.
- Fomentar la comunicación abierta y honesta.
- Promover el aprendizaje colaborativo.
- Ofrecer diferentes canales de comunicación.
- Establecer objetivos en equipo.
- Implementar la innovación.
- Evaluar el clima organizacional por medio de encuestas.

Compensación y Beneficios

Se denomina compensación y beneficios a la remuneración total que recibe el trabajador de una empresa. En este sentido, no solo se tiene en cuenta los beneficios extras del empleado, sino además el salario base, variable y la retribución flexible que lo complementa. (Martín, 2024)

Todas las empresas que se dedican a la producción de banano poseen muchos beneficios y compensaciones que motiva a los colaboradores a trabajar para dicha industria. El principal objetivo de que existan programas de compensaciones y beneficios en una organización es para motivar a los empleados y, con ello, tener la retención de ese capital humano necesario y para aumentar su productividad.

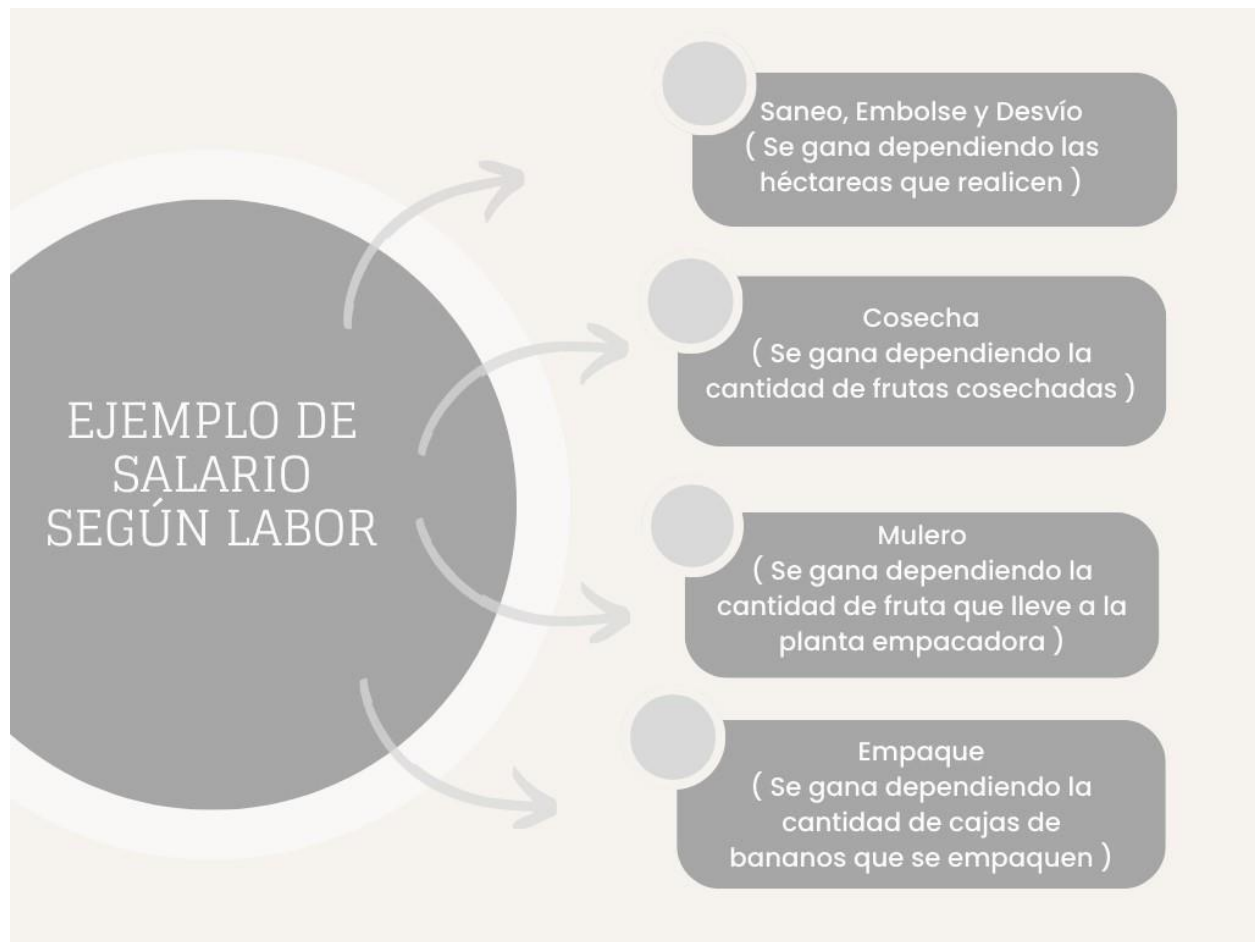
La finca bananera TMF Agro S. A. cuenta con los siguientes beneficios para los colaboradores:

Salario

Al tener un salario competitivo, le permite a la persona ganarse un monto de dinero dependiendo las labores que realice.

Figura 1.

Ejemplo de salario de acuerdo con la labor.



Fuente: Elaboración propia.

Incentivos

Los incentivos son beneficiosos para los colaboradores y para las empresas, ya que son formas de mantener motivadas a las personas. Existen diferentes incentivos que se les brinda a los colaboradores de esta compañía, uno de ellos es un programa de “cero ausentismos”, que consiste en premiar con dinero cada seis meses a los colaboradores que no presenten ausencias en el tiempo determinado.

Estos incentivos son solo para los colaboradores que ya han pasado su período de prueba.

Beneficios de Salud

La mayoría de las empresas bananeras tienen el beneficio de un médico que asista constantemente a la finca para que los colaboradores sean atendidos sin necesidad de tener que salir de las instalaciones o sin tener que perder el día de trabajo.

Alojamiento

Otro beneficio es tener la oportunidad de irse a vivir a alguna de las viviendas que hay dentro de la organización para estar más cómodo y sin preocuparse por la distancia.

Transporte

Algo muy importante es que brindan el servicio de transporte para que las personas no tengan problemas al viajar desde distancias largas.

Asociación Solidarista

Tienen la oportunidad de asociarse y disfrutar de los beneficios que conlleva, como lo es efectuar un ahorro o pedir préstamos, si así lo requiere.

Instalaciones Recreativas

Esta finca bananera posee espacios recreativos que sirven a los colaboradores para distraerse de la rutina laboral, hay una cancha de fútbol, una de básquetbol y áreas verdes, en general.

Soda y Comedor

Se dispone de un área de comedor para que los colaboradores puedan sentarse tranquilos a ingerir sus alimentos y hay un espacio para que los puedan calentar. También, hay una soda donde pueden comprar los alimentos y refrescos si los necesitan.

Útiles Escolares y Becas

La empresa brinda el beneficio de útiles escolares una vez al año, a padres y madres de familia que presenten las notas de sus hijos y hagan constar que sean estudiantes de escuela o colegio. También, se brinda un monto de dinero a aquellos hijos de los colaboradores que tengan notas altas. Estos beneficios son para aquellos empleados que ya hayan pasado el período de prueba.

Es importante reconocer que la falta de un plan de compensaciones y de beneficios en una empresa puede provocar muchas consecuencias que dificultan el cumplimiento de las metas organizacionales y que pueden afectar el ambiente laboral, porque existe desmotivación, ansiedad y falta de confianza en los empleados.

Algunas de las consecuencias que se pueden presentar son:

- Ausencias a la jornada laboral.
- Aumento de problemas.
- Falta de productividad.
- Escasez de personal.
- Incumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Insatisfacción del personal.

Clima Organizacional

El clima organizacional es la combinación de elementos que afectan la forma en que los miembros del equipo perciben su lugar de trabajo. Este puede verse afectado por la motivación, la delegación, la autoridad, los comentarios y las actitudes. (Arzate, 2022)

En toda empresa debe haber un clima organizacional agradable para que los colaboradores trabajen y se desempeñen de la mejor manera. Sin embargo, en la industria bananera es un poco complicado, ya que a veces hay personas que les afectan diferentes aspectos, como son: problemas familiares o laborales, ambientes climáticos, vicios y enfermedades. Todo esto hace que se afecte el clima que se vive en la empresa. Es por eso que resulta importante tratar de alejar del trabajo todo lo que no tenga que ver con él, para conseguir un ambiente digno donde laborar. Asimismo, los jefes deben tratar de mantener un orden y estar siempre atentos al comportamiento del personal para solucionar los conflictos que se presenten.

¿Cómo se Puede Lograr un Buen Clima Laboral?

Algunas de las recomendaciones o estrategias para mejorar el clima organizacional que pueden ser útiles a la hora de emprender acciones son (Ortega, s.f.):

Realizar un Plan Estratégico de Comunicación Interna

Para que las estrategias de los miembros de los niveles directivos puedan ser aplicadas de manera eficiente en todos los niveles jerárquicos.

Implementar Estrategias de Desarrollo Organizacional

Ya que es una estrategia psicosociológica-educativa promovida desde la dirección de la organización, con el fin de adaptar las creencias, valores y actitudes a los retos empresariales en un entorno cada vez más competitivo.

Involucrar a los Empleados en la Toma de Decisiones

Es recomendable considerar el desarrollo de las personas por parte de la administración al momento de evaluar las acciones realizadas e implementar cambios en políticas, procedimientos y reglas para que estas puedan resultar favorables para los empleados.

Adoptar Mejores Herramientas Tecnológicas

Comprender las necesidades de las personas que integran la organización y proveerles de herramientas que supongan una mejora para el desempeño de sus actividades, contribuirá de manera significativa en su satisfacción.

Desarrollo de Habilidades y Capacitaciones

Actualmente, toda organización busca cómo sacar lo mejor de los trabajadores para aumentar sus habilidades, conocimientos y experiencia en las labores que realizan.

En la industria bananera existen diferentes programas que les permite retroalimentar cada una de las funciones que les corresponden. Una de ellas es la capacitación de buenas prácticas agrícolas (BPA), esta se refiere, básicamente, a recordarles las consecuencias que le podría traer al cultivo de banano o a la producción diaria, el realizar las labores inadecuadamente. Otra de ellas es el control de plagas y enfermedades, esta es muy importante porque les enseñan cómo cuidar todo el cultivo de posibles enfermedades y cómo se debe evitar. Y otro aspecto importante es que se recuerda lo necesario que es el uso del equipo de protección personal.

Seguridad Laboral

La seguridad laboral es

...un componente vital del trabajo decente, las condiciones físicas y las exigencias mentales del lugar de trabajo determinan en gran medida las condiciones de los trabajadores. Los accidentes laborales tienen un importante coste humano, social y económico que debemos tratar de eliminar, garantizando que todos los lugares de trabajo sean seguros. (Zambellí, 2022)

La seguridad laboral es necesaria e importante para toda organización, es un requisito para el patrono, pero también es un derecho de las personas laborar en una compañía que les brinde la seguridad necesaria y con ello, se debe identificar, evaluar y controlar los posibles riesgos que se pueden presentar en el entorno laboral para poder prevenir lesiones, enfermedades laborales y accidentes relacionados con el trabajo.

La compañía TMF Agro S. A. está comprometida con la seguridad de sus colaboradores y es por eso que cuenta con un Departamento de Salud Ocupacional que se encarga de analizar el ambiente en el cual laboran los colaboradores; en cuanto a infraestructura, observan si hay necesidad de mejoras para evitar un accidente y en cuanto a la protección que tienen las personas en sus áreas de trabajo.

Funciones del Departamento de Seguridad Laboral

Evaluar los Riesgos

Identificar los posibles riesgos que se pueden presentar en la compañía, realizar los cambios necesarios para minimizar el riesgo.

Capacitación

Brindar formación necesaria a los colaboradores sobre la seguridad laboral y sobre cómo se pueden mitigar estos sucesos.

Velar por el Equipo de Protección Personal

Se debe exigir el uso del equipo de protección personal y se suministra cada vez que sea necesario.

Investigación de Incidentes

Se deben investigar las causas que ocasionaron los accidentes para saber sobrellevar las consecuencias que presenten.

Mantenimiento y Cumplimiento de Normativas

Se debe velar por el cumplimiento de las normativas que la seguridad laboral tenga. También, se debe garantizar que las instalaciones y equipos estén en condiciones óptimas para ser utilizados.

La compañía de TMF Agro S. A. cuenta con normativas que deben ser cumplidas día a día, algunas de ellas son:

Normativas de Seguridad Básicas.

- Se debe mantener el orden y la limpieza en cada espacio de trabajo.
- No se debe fumar, comer o beber dentro de las instalaciones.
- No se deben bloquear las rutas de salida de emergencia.
- Lavarse las manos con jabón después de tocar cualquier producto químico.

- Si salpica accidentalmente alguna sustancia, lavar la zona afectada con agua abundante.
- Todo producto tóxico debe tener su respectiva etiqueta.

Normas para el Equipo de Protección Personal.

- No se permite utilizar ninguna sustancia sin el uso del equipo de protección personal completo.
- No se permite tocar la fruta sin guantes.
- Si se trabaja con productos químicos, se debe dar un baño después de aplicarlos.
- Se deben desinfectar las herramientas de trabajo luego de utilizarlas.

En la industria bananera existe un alto riesgo de sufrir un accidente o, incluso, una enfermedad laboral, y esto debido a cada tipo de labor que se debe realizar. Es por eso que es necesario el equipo de protección personal (EPP) para minorizar los riesgos que se puedan presentar.

Tabla 1.

Matriz de riesgos de la compañía TMF Agro S. A.

		Gravedad →				
		1 Insignificante	2 Menor	3 Moderada	4 Importante	5 Castrófica
Probabilidad ↑	5 Muy probable		Estrés por el calor	Sufrir una caída	Sufrir un corte	
	4 Probable		Alergias a los químicos	Dolores musculares	Mordedura de un animal	
	3 Posible				Intoxicación	Muerte
	2 No es probable					
	1 Muy improbable					

Fuente: Elaboración propia.

¿Por qué los Colaboradores se Van de una Empresa?

Es importante resaltar que existen muchas situaciones que hacen que el colaborador entre en un estado de desánimo e insatisfacción laboral, y deciden renunciar o abandonar el trabajo.

En el ámbito bananero sucede que el colaborador no tiene el suficiente compromiso con la empresa y esto afecta tanto a la persona como a la compañía, porque una persona que abandone el trabajo, dependiendo de la labor que realiza, le trae serias consecuencias. Por otro lado, podría ser que los jefes inmediatos incumplan las normativas y los derechos de cada persona, y por ello prefieran irse.

Además, las jornadas de trabajo excesivas hacen que las personas no quieran seguir laborando, ya que es muy agotador y podría generar problemas físicos y mentales.

Otro motivo por el que muchas personas deciden irse es porque han conseguido un mejor empleo y porque se han superado profesionalmente.

Ausentismo

La OIT (Organización Internacional del Trabajo, s.f.) define al ausentismo como la inasistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir, excluyendo periodos vacacionales, huelgas o permisos sindicales.

El ausentismo afecta a la empresa porque ya se contaba con ese personal y, al no estar presente, genera retrasos en diferentes labores. En el caso de producción, deben buscar la manera de reemplazar a esa mano de obra para cumplir con los objetivos del día; de lo contrario, podría acarrear consecuencias para la empresa.

Actualmente, el ausentismo es una problemática que está afectando a la finca bananera TMF Agro S. A. En la tabla 2 se detalla la cantidad de personas que faltaron solo en el mes de diciembre.

Tabla 2.

Ausentismo en el mes de diciembre del 2023 en la compañía de TMF Agro S. A.

Ausentismo en el mes de diciembre 2023	
Personal de planta empacadora	Personal de campo
192 ausencias	224 ausencias
Total:	416 ausencias en todo el mes de diciembre

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de TMF Agro S. A.

Es posible observar en la tabla anterior, la falta de personal que hubo solo en el mes de diciembre del año 2023, siendo un mes con incremento de ausentismo por las diferentes actividades que tienen las personas en sus hogares por ser fin de año. Sin embargo, la finca TMF Agro S. A. respeta los feriados obligatorios que le corresponden a todos los trabajadores; sin embargo, a pesar de eso, hubo mucha escasez de personal.

Calidad de Servicio

La calidad de servicio es la medida en que un proveedor de servicios cumple con las expectativas y necesidades de sus clientes. Es una evaluación de la excelencia y la satisfacción que los consumidores experimentan al utilizar un determinado servicio. (Hammond, 2023)

La calidad de servicio es muy importante y necesaria para toda organización, porque con ella se logra el éxito de toda empresa, no solo se trata de cumplir con las necesidades del

consumidor sino también se le agrega valor al servicio, crea lealtad y confianza con la marca, esto hace que sea más fácil mantener a los clientes y atraer aún más. La calidad de servicio aporta:

- Satisfacción en los clientes.
- Retención de los clientes.
- Competencia.
- Alta demanda.
- Reputación de la empresa.
- Fidelización de los consumidores.

La calidad del servicio se destina a dos tipos de cliente: el cliente interno, que se refiere a los colaboradores, gerentes y cualquier persona que trabaje para la empresa, y el cliente externo, que son todas aquellas que adquieren el producto o servicio que se brinda.

Es importante que el cliente interno tenga el conocimiento de las labores que realiza y de los objetivos que la compañía quiere cumplir. Y, por otra parte, el cliente externo debe tener claras las necesidades que quiere cubrir y los beneficios que desea obtener para escoger la mejor compañía que se adecúe a lo que desea.

Optimización de Procedimientos

Con la optimización de procesos se aumenta la eficiencia de una compañía a través de la perfección de los procesos, haciendo un mejor uso de los recursos necesarios. Asimismo, permite identificar lo que se puede mejorar y lo que definitivamente debe ser cambiado. Esto permite mejorar el rendimiento de los colaboradores porque disminuyen los riesgos, se obtienen mejores resultados, mayor eficiencia, mejor visión estratégica y mejora de resolución de conflictos.

Consecuencias que Puede Sufrir una Empresa al No Tener Procesos Optimizados

- Insatisfacción de los clientes.
- Variaciones en el servicio o producto final.
- Líderes sin capacidad de delegar.
- Dificultad para medir los resultados obtenidos.
- No crece la demanda.

¿Cómo se Pueden Optimizar los Procesos de una Empresa?

Tener Claro el Objetivo

Es importante conocer lo que se desea cumplir y lo que se hará para lograrlo; al tener el objetivo claro, conociendo los pros y los contras que se pueden presentar, se mantiene un mejor manejo en el proceso.

Medir el Proceso

Es importante identificar si algo no está saliendo bien durante el proceso para así realizar modificaciones importantes para la meta final.

Eliminar Etapas Innecesarias

Se debe analizar cuándo alguna etapa no está aportando nada al objetivo, para así proceder con su eliminación.

Supervisar los Resultados

Es necesario que durante el proceso y cuando éste finalice, se esté supervisando los resultados que se van obteniendo para detectar cualquier oportunidad de mejora que se pueda tener.

Estandarización de Procesos

Cuando se acerca la estandarización de procesos, se hace referencia a un modo de formalizar la producción. Sin embargo, esto no significa dejar de lado la creatividad y la flexibilidad, o someter a los trabajadores a reglas estrictas y rutinas monótonas.

La idea es orientar el desempeño con base en experiencias que ya han funcionado para el negocio, es decir, enumerar la forma más adecuada de llevar a cabo los procesos, con el fin de optimizarlos y generar mejores resultados. (Zambellí, 2021)

Según lo anterior, la estandarización de procesos es fundamental para llevar a cabo los procesos de la mejor manera, tratando de utilizar métodos que ya son conocidos para asegurar el desempeño de los colaboradores y, asimismo, el cumplimiento del objetivo.

Es importante estandarizar a los colaboradores para lograr una mejor coordinación, trabajo en equipo y desempeño de sus labores. Esto se logra entrenando a los empleados en sus labores para que obtengan mayor conocimiento y habilidad para mejorar en sus funciones.

Reseña de la Empresa

TMF Agro S. A. es una finca bananera fundada en el año 1990, se ubica en Waldeck de Siquirres. Esta empresa pertenece a Corporación Sura y tiene otras compañías hermanas, otra finca bananera ubicada en Cariari, un hotel en San José y otro en Guanacaste. Esta finca tiene 290 hectáreas de producción y 10 hectáreas de bosque en conservación.

Visión y Misión

Cuando se hace referencia a la visión de una empresa se entiende por el camino que se desea llegar a largo plazo, los objetivos y metas que se tienen a la vista. Es fundamental para tener claras las estrategias de crecimiento que posee. Por su parte, la misión se caracteriza por ser el por qué existe la empresa y qué necesidades desea cubrir.

Visión

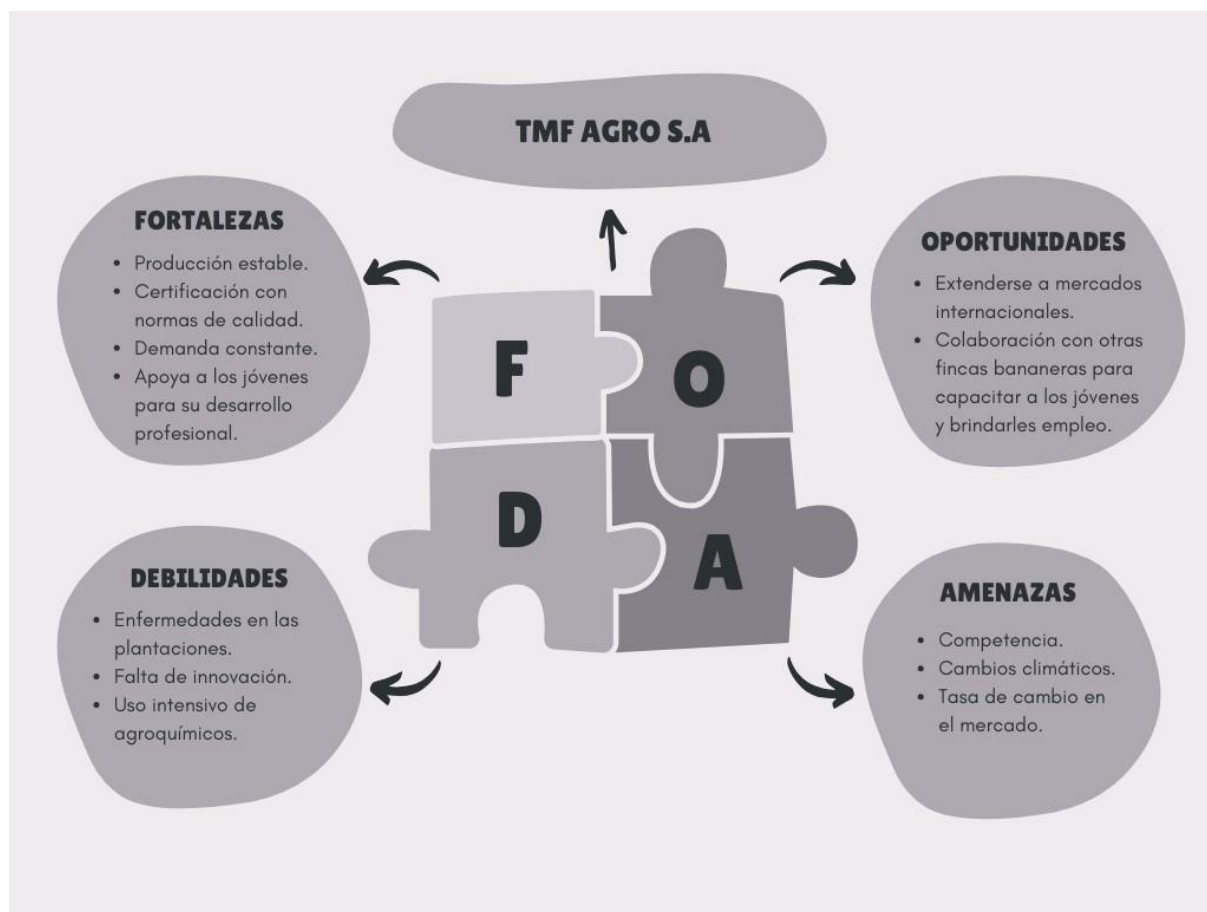
“Ser una empresa reconocida en la industria bananera por la calidad que se exporta, comprometida con el bienestar de los colaboradores y del medio ambiente”.

Misión

“Producir y comercializar las cajas de banano de primera calidad en diferentes países”.

Figura 2.

FODA de la compañía TMF Agro S. A.



Fuente: Elaboración propia.

Valores Corporativos

Los valores de una empresa son muy importantes porque demuestran quiénes son y lo que en realidad hacen. Todo el personal que labora para la compañía es responsable de que los valores que la finca posee sean reales y no solamente se digan, sino que se demuestren.

Algunos de los valores corporativos de la finca investigada son:

- **Responsabilidad**

El personal que trabaja para la compañía se compromete día a día a cumplir con las metas de producción que se establecen y, asimismo, a mejorar en sus labores para el cumplimiento de los objetivos.

– ***Trabajo en Equipo***

Todo el personal hace su mayor esfuerzo para colaborarle a quien lo esté necesitando, todo es un equipo para lograr completar la meta.

– ***Respeto:***

Este valor a veces suele ser difícil, pero se trata de que exista el mayor respeto para todos, que las diferencias entre compañeros no pasen más allá.

– ***Servicio al Cliente:***

Siempre se trata de brindar el mejor servicio al cliente, haciendo las cosas de la mejor manera, enviando el producto con la mayor calidad que el proveedor necesita.

Código de Ética y Conducta

La compañía TMF Agro S. A. posee un Código de Ética y Conducta que es fundamental en el día a día, porque tiene como objetivo establecer un marco de valores y de conductas deseables que sirvan para mejorar el comportamiento del personal en medio de sus funciones.

Respeto

- Promover, aceptar y cumplir las normas de convivencia social establecidas en la institución, respetando la diversidad de las personas.
- Actuar en forma justa, cuidadosa, sincera, amable y considerada con las personas con las cuales se relaciona en el trabajo.

- Hacer uso adecuado de las instalaciones, herramientas y equipo de protección personal, así como no hacer uso del nombre o recursos de la finca para beneficio propio.
- Fortalecer el compañerismo.

Responsabilidad y Transparencia

- Cumplir a cabalidad los deberes correspondientes, ejecutar las tareas con rectitud y veracidad, proponer soluciones a los problemas aprovechando al máximo los recursos disponibles.
- Eficacia y eficiencia en la labor, dando el máximo esfuerzo, empeño, energía y atención al trabajo.
- Advertir a las instancias competentes sobre cualquier situación anómala que se detecte.

Eficiencia en el Uso de los Recursos

- Mostrar compromiso en el uso racional, planificado y controlado de los recursos.
- Compartir con los miembros de la organización, experiencias de buen desempeño, mejoras prácticas y resultados e ideas de mejora de la calidad del producto.
- Ejecutar procesos ágiles y expeditos.

Relaciones Laborales de la Empresa

Las relaciones laborales corresponden a la relación que se establece entre el trabajador y el patrono una vez iniciada la firma del contrato de trabajo. Estas se rigen por medio de la legislación laboral, contrato de trabajo y arreglo directo. El arreglo directo es un documento que tiene negociaciones y acuerdos entre la representación de los trabajadores (comité permanente) y el patrono.

Figura 3.

Organigrama de la compañía de TMF Agro S. A.



Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Digno

Un trabajo digno es un ambiente de trabajo agradable y seguro para los colaboradores, con un salario que sea relativamente justo, con días de descanso y que cuente con beneficios para disfrutar. También, debe cumplir con los derechos humanos.

En la actualidad, un gran porcentaje de las empresas tratan de dar un empleo digno para que sus colaboradores laboren de la mejor manera, brindándoles compensaciones que les funcionen de motivación y que, a la vez, mejore su productividad. Sin embargo, aún existen empresas que no brindan un trabajo completamente digno; aun así, sus empleados se quedan laborando por falta de oportunidades y de empleo.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo. (Peiró, 2020)

El trabajo en equipo es fundamental para toda compañía y sin este es imposible cumplir con los objetivos organizacionales. Existen personas a quienes les hace más fácil entenderse laboralmente con sus compañeros y aportan ideas para llegar a una decisión en conjunto. También, existen otras personas que deben empezar por aprender a comunicarse con sus compañeros de trabajo y, generalmente, las empresas deben darle seguimiento a esos colaboradores para crear un ambiente de trabajo en donde todos sepan trabajar en equipo, sin importar las diferencias de pensamientos y conocimientos que posean.

Las características de trabajo en equipo son:

- Compartir los objetivos.
- Ganas de cooperar.
- Visualización positiva de los objetivos.
- Comunicación.
- Compartir destrezas.
- Reconocimiento entre los miembros.
- El ejemplo del líder.
- Potenciar las ideas y la creatividad. (Peiró, 2020)

¿Qué Impide el Desarrollo de un Trabajo en Equipo?

En el presente, existen varios aspectos que pueden perjudicar el desarrollo de un trabajo en equipo y es importante que las organizaciones los conozcan y aporten las mejoras necesarias para corregirlos. Los colaboradores deben poner de su parte y adaptarse al cambio que se debe realizar en la empresa.

Pensar a nivel individual y no grupal, es un impedimento para que el grupo trabaje unido, ya que se deben aportar ideas en conjunto para la toma de decisiones. También, el no tener las metas claras hace que sea más complicado entenderse con los compañeros de trabajo y un liderazgo erróneo no permite que se forme un buen equipo dentro de la organización.

La Salud Laboral

Mantienen a la gente bien en el trabajo, tanto mental como físicamente. Los servicios de salud laboral gestionan cualquier riesgo en el lugar de trabajo e intentan disminuir el tiempo que los trabajadores necesitan utilizar las bajas por enfermedad. (Weaver, 2021)

Se sabe que el bienestar físico y mental es prioridad en toda actividad laboral que se desarrolle, ya que con salud se puede brindar un buen rendimiento y minimiza el ausentismo.

Según la OIT:

Se establece el principio de que los trabajadores deben estar protegidos contra las enfermedades en general o las enfermedades profesionales y los accidentes resultantes de su trabajo. No obstante, para millones de trabajadores ello dista mucho de ser una realidad. De conformidad con las estimaciones globales más recientes de la OIT, cada año se producen 2,78 millones de muertes relacionadas con el trabajo, de las cuales 2,4 millones

están relacionadas con enfermedades profesionales. (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

En la industria bananera existen diferentes labores que normalmente llegan a afectar más la salud de los colaboradores, dependiendo de su organismo. Es por eso que la finca TMF Agro S. A. realiza diferentes exámenes al personal cada cierto tiempo, dependiendo de la labor que realicen, para detectar cualquier efecto que los productos utilizados puedan ocasionarle a su cuerpo y determinar si se les debe cambiar de labor.

Es necesario que las empresas se preocupen por crear condiciones óptimas para que sus colaboradores puedan desempeñar sus funciones. Cuando se habla de condiciones óptimas se hace referencia a un ambiente con una infraestructura digna, con buena iluminación y ventilación para que el personal se sienta cómodo en sus tareas diarias de producción.

Se sabe que en la actividad bananera las condiciones laborales pueden ser complicadas y no toda persona logra adaptarse, ya que la zona geográfica suele ser caliente. Sin embargo, finca TMF Agro S. A. es una compañía que se preocupa por lo que el personal necesite para sentirse en buenas condiciones.

Derechos Laborales

Los derechos laborales son beneficios irrenunciables que otorga la Constitución Política, el Código de Trabajo, convenios internacionales y demás disposiciones legales a trabajadores o patronos en la relación laboral.

Los derechos laborales deben de ser respetados por los patronos y, si no lo hacen, los colaboradores tienen el derecho de acudir a pedir ayuda al Ministerio de Trabajo para que estos se cumplan.

Estos son algunos de los derechos que tienen los colaboradores:

Derecho a la Libertad Sindical y de Asociación

Los colaboradores tienen derecho a formar sindicatos y a participar en actividades sindicales para proteger y promover sus intereses laborales.

Derecho a la Negociación Colectiva

Los trabajadores tienen derecho a negociar colectivamente con los empleadores a través de representantes sindicales para determinar las condiciones de empleo.

Prohibición del Trabajo Forzoso

Los trabajadores tienen derecho a no ser sometidos a trabajo forzoso o involuntario, lo que incluye la trata de personas y el trabajo infantil.

Prohibición del Trabajo Infantil

Los niños tienen derecho a estar protegidos contra la explotación laboral y a recibir una educación adecuada.

Salario Justo e Igualitario

Los trabajadores tienen derecho a recibir un salario justo y del mismo valor, sin discriminación basada en género, raza, religión u otras características protegidas.

Condiciones de Trabajo Justas

Todo trabajador tiene derecho a laborar en condiciones óptimas en cuanto a infraestructura, iluminación y ventilación.

Horas Laborales Justas

El trabajador tiene el derecho de laborar las horas justas establecidas por el Código de Trabajo y no ser explotado con un exceso de horas extras.

Igualdad de Oportunidades

Los colaboradores tienen derecho a tener una igualdad de oportunidades, no debe existir preferencia alguna.

Protección Contra la Discriminación

Los trabajadores tienen derecho a ser tratados de manera justa y equitativa en el lugar de trabajo, sin discriminación por motivos de género, edad, discapacidad, orientación sexual, entre otros.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen los lineamientos metodológicos utilizados para realizar el estudio, referidos al enfoque y método de investigación, fuentes informantes, variables, instrumento aplicado y el proceso de recolección de datos.

Este estudio se efectuará en la compañía TMF Agro S. A., ubicada en Waldeck de Siquirres, Limón. Se estudiará al personal, tanto administrativo como operativo, para obtener un mejor análisis en los resultados.

Historia de Cómo Inició la Industria Bananera

La historia de la industria bananera inició con el nombre de una empresa que ha marcado a la región Caribe a lo largo del siglo XX: *United Fruit Company*. Sus fundadores fueron Lorenzo Dow Baker, Minor C. Keith y Andrew Preston. La compañía se fundó en junio de 1870, cuando la goleta de 85 toneladas, *Telegraph*, capitaneada por Baker, atracó en el puerto de Morant, en Jamaica, a cargar bambú. Allí, un comerciante le ofreció al capitán una carga de banano verde, que éste compró a veinte centavos de dólar el racimo. (Agudelo Vélasquez, 2022)

Luego de arribar al puerto de Nueva York, once días después, vendió el cargamento entre dos y tres dólares el racimo. Baker repitió el viaje y se reaprovisionó de banano verde, pero el trayecto de Jamaica a Nueva York dependía de las condiciones climáticas y en esta ocasión se retrasó, por lo que tuvo que arrojar parte de la carga al mar.

Todo cambió en 1880, cuando Baker compró una goleta con un motor auxiliar de vapor que le permitió transportar en diez días una carga de 10.000 racimos entre la isla del Caribe y la ciudad de Boston. Para 1885 creó, en territorio de los Estados Unidos, una red de distribución de banano en asocio con el vendedor de la fruta, Andrew Preston y ocho personas más, quienes diez años más tarde figuraban como millonarios norteamericanos. En 1890, la *Boston Fruit Company* contaba con diez barcos, bautizados por Baker como la “Gran Flota Blanca”, nombre que se haría

famoso en Centroamérica y el Caribe. El grupo fundador se completó con Minor C. Keith, quien había viajado, en 1881, desde Brooklyn en Nueva York, hasta Centro América para construir ferrocarriles, siguiendo los pasos de su tío Henry Meiss, conocido constructor de vías férreas en América Latina.

El ferrocarril más importante de Keith fue la línea de 40 kilómetros entre San José de Costa Rica y el puerto de Limón. Su construcción se asemejó a la muralla china, no por la magnificencia de la obra, sino por los 5.000 trabajadores que murieron en su construcción, junto a tres de sus hermanos.

Keith se convirtió luego en exportador de banano de Costa Rica y para 1883 exportaba cinco millones de racimos, y se había casado con la hija del presidente del país centroamericano. En momentos en los que tuvo problemas de liquidez, viajó a Boston para entrevistarse con Andrew Preston y de la reunión que sostuvieron surgió la *United Fruit Company* con un capital de \$11.230.000. Iniciaba el siglo XX, proclamado por el presidente Theodoro Roosevelt como “el siglo norteamericano”.

Para 1910, la gran flota blanca de la *United* desembarcaba en Inglaterra su primer cargamento, iniciándose así el canje de fruta por barcos. Minor C. Keith construyó líneas férreas que unieron a México con el Salvador y con los océanos Pacífico y Atlántico. Se creaba así una empresa que sumaría la economía y la política a una escala geográfica que integraba el mar Caribe con el enorme mercado de Estados Unidos e Inglaterra. A nivel mundial, en 1910, la *United* controlaba el 77% del mercado de banano, siguiendo el modelo de monopolio global del titán empresarial de la época, la *Standard Oil* de New Jersey.

Historia de la Actividad Bananera en Costa Rica

La producción de banano es un motor económico y social para el país, genera alrededor de 40.000 empleos directos y 100.000 indirectos. Solo en la provincia de Limón, se genera el 76% de la mano de obra local.

Costa Rica es uno de los tres países exportadores de banano más importantes del mundo, logrando colocar alrededor 120 millones de cajas al año, lo que representa cerca de \$1.000 millones en divisas anuales.

El sector bananero costarricense es reconocido a nivel nacional e internacional, por el gran esfuerzo que ha realizado para investigar constantemente cómo aumentar la productividad de las fincas bananeras y reducir la utilización de agroquímicos en las plantaciones. Asimismo, Costa Rica es reconocida porque produce banano en armonía con los trabajadores y con el ambiente.

En el año 2011, la industria bananera costarricense recibió una renombrada distinción con la obtención de la Indicación Geográfica “Banano de Costa Rica”, esta es la primera indicación geográfica registrada en Costa Rica y en Latinoamérica, la cual permite resaltar el valor agregado por diferenciación e informar al consumidor sobre el origen del producto, su calidad y reputación. (Corbana, s.f.)

La Indicación Geográfica (IG) es un sello distintivo que identifica la procedencia y la calidad del producto y certifica las condiciones en las que ha sido producido. El reconocimiento de IG para el banano de Costa Rica evidencia los estándares de producción en estricto compromiso social y ambiental. Costa Rica es el único país exportador de banano que posee tan importante reconocimiento, esto es producto de su compromiso social y ambiental.

Certificaciones Necesarias para la Producción de Banano

En Costa Rica, las fincas que se dedican a la producción de banano deben pasar por una serie de certificaciones para garantizar una sostenibilidad ambiental, la calidad del producto y la responsabilidad social. A la vez, deben cumplir con todas las normativas que cada una de ellas establece para seguir siendo parte del mercado internacional.

Existen diferentes certificaciones, pero las más buscadas por las compañías bananeras de Costa Rica son las siguientes:

Global GAP

Esta certificación es internacional y se concentra en la calidad del producto, seguridad alimenticia, trazabilidad y sostenibilidad ambiental.

Global GAP es la certificación líder mundial que aplica un sistema de normas para tres tipos de producciones: vegetal, animal y acuicultura, permitiendo asegurar objetivamente que los alimentos se han producido siguiendo unas directrices de calidad y buenas prácticas. (Calvo, 2022)

Estas prácticas cubren todo el proceso, desde la precosecha hasta que el producto sale de la explotación para entrar en el mercado.

Rainforest Alliance

Esta certificación es muy importante porque se centra en la sostenibilidad ambiental, el bienestar laboral y la responsabilidad social en las producciones agrícolas.

Es por eso que su único objetivo es ayudar a las distintas fincas que mantengan las prácticas sostenibles y que sean socialmente responsables.

Hemos capacitado a los agricultores en métodos de cultivo más sostenibles y establecido asociaciones con comunidades locales, ONG y científicos comprometidos con transformar la industria. Aunque persisten importantes desafíos, nuestra alianza ha logrado avances significativos en la reducción del daño ambiental y la explotación humana en los 19 países cubiertos por nuestro programa de certificación de banano. (Rainforest Alliance, s.f.)

Se puede comprender que esta certificación apoya a los productores abriéndoles las puertas a nuevos mercados internacionales y desempeñando un papel importante en la promoción de prácticas agrícolas sostenibles, la protección del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales, y a la vez brinda transparencia y confianza a los consumidores.

ISO 14001 (Gestión Ambiental)

Las fincas certificadas bajo ISO 14001 demuestran un compromiso con la reducción del impacto ambiental y la mejora continua en la gestión de recursos naturales.

Esta norma no solo ayuda a las organizaciones a cumplir con los requisitos legales y mejorar su desempeño ambiental, sino que también puede tener beneficios tangibles en términos de eficiencia operativa, reputación empresarial y acceso a mercados.

Actualmente, las empresas deben ser amigables con el medio ambiente y no solo es por la apariencia, sino que es un requisito para que los productores puedan seguir exportando a cualquier parte del mundo. Al adoptar prácticas empresariales más sostenibles, las empresas pueden contribuir de manera significativa a la protección y preservación del medio ambiente para las generaciones futuras.

Y a la vez, la visualización que los consumidores tendrán de la marca será beneficioso para conseguir nuevos mercados para producir.

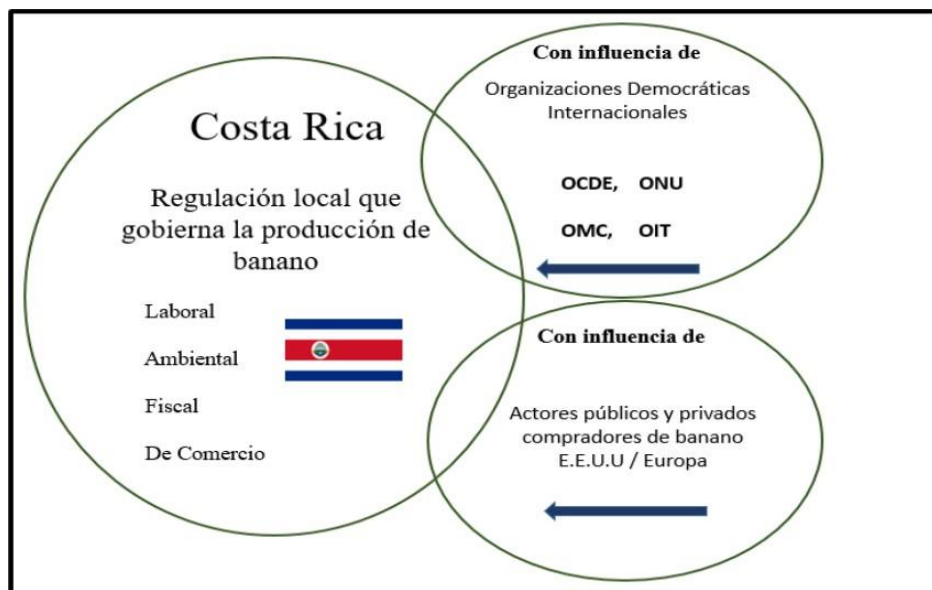
En conclusión, es factible identificar que en los distintos países que se exporta productos como el banano, establecen diferentes normativas que los productores deben cumplir para obtener cada certificación para continuar siendo parte del mercado internacional. Con ello, también se hace referencia al cumplimiento de leyes de cada institución dentro de Costa Rica y fuera del país.

Freddy Mata (Mata Martínez, 2021) indicó que tomando los diferentes elementos de la institucionalidad se logra entender una estructura integral que define las interacciones en la cadena global del banano, la cual toma en cuenta la regulación privada y el marco institucional de Costa Rica como país anfitrión, así como lineamientos impulsados desde organismos internacionales que afectan ambos tipos de gobierno.

En la figura 4 se aprecian mejor las instituciones nacionales e internacionales a las cuales los productores deben cumplir con sus normativas.

Figura 4.

Estructura institucional de la exportación de banano costarricense



Fuente: Freddy Mata (Mata Martínez, 2021).

Enfoque de la Investigación

Este estudio tiene como fin analizar el proceso que se lleva a cabo para la recolección de datos que se necesitan para la implementación de estrategias que ayuden a retener el personal de la empresa de TMF Agro S. A.

Enfoque Cualitativo

La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas. (Mata Solís, 2019)

En este enfoque de investigación es posible utilizar diferentes técnicas, como son las entrevistas, análisis de contenido, observación y grupo focales, entre otros. Esto con el fin de obtener datos reales que se puedan analizar para brindar oportunidades de mejora a la compañía.

En esta investigación se aplicará entrevista a algunos colaboradores que posean experiencia en la finca TMF Agro S. A., con la finalidad de recolectar información necesaria de la empresa para llegar a un análisis de datos y con ello, determinar por qué se está dando la problemática y, a la vez, proponer estrategias que ayuden a mejorarla.

Enfoque Cuantitativo

“El enfoque cuantitativo de investigación se caracteriza por privilegiar la lógica empírico-deductiva, a partir de procedimientos rigurosos, métodos experimentales y el uso de técnicas de recolección de datos estadísticos”. (Mata Solís, 2019)

En este enfoque se recolectan datos numéricos para analizar los resultados obtenidos y sacar conclusiones de las respuestas y, con ello, buscar una mejora en la compañía. Existen diferentes técnicas que se pueden utilizar, como son las encuestas, censos, experimental, entre otros.

Para esta investigación se aplicará una encuesta a los colaboradores con el fin de conocer cómo se sienten en la compañía y qué cambios se pueden realizar para mejorar el ambiente en el cual laboran.

Enfoque Mixto

La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no podría dar cada uno de estos métodos por separado. (Ortega, s. f.)

Para el presente trabajo se aplicará una encuesta para las personas que trabajen en la industria bananera de la finca TMF Agro S. A., esto con el fin de recolectar datos importantes que ayuden a identificar las mejoras que se pueden efectuar. Además, se aplicará entrevistas a personas que poseen mucha experiencia en el tema; por lo tanto, esta investigación posee un enfoque mixto que ayudará a tener un mayor análisis de los datos.

Diseño de la Investigación

“El diseño de investigación se define como los métodos y técnicas elegidos por un investigador para combinarlos de una manera razonablemente lógica para que el problema de la investigación sea manejado de manera eficiente” (Muguirra, s.f.). En esta investigación, el estudio es no experimental, “la investigación tipo no experimental se realiza cuando, durante el estudio, el

investigador no puede controlar, manipular o alterar a los sujetos, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una”. (Velázquez, s.f.)

Sujetos

Los sujetos de estudio son aquellas personas o grupos de personas que forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida, entre otros rasgos y atributos, cobran interés particular para investigaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo. (Mata Solís, 2021)

En esta investigación, el sujeto de estudio son las personas que responderán la encuesta y los entrevistados de la compañía bananera de TMF Agro S. A.

Población de Estudio

La población de estudio se entiende como el “grupo considerado para un estudio o razonamiento estadístico. La población de estudio no se limita únicamente a la población humana. Es un conjunto de aspectos que tienen algo en común”. (Parra, s.f.)

En este estudio se desea investigar por qué el personal se va de la empresa y por qué hay tanto ausentismo en la finca TMF Agro S. A., para implementar estrategias que ayuden a minimizar la problemática que actualmente existe en ella. Por lo tanto, la población de estudio es la empresa que se va a investigar, con el fin de recolectar datos necesarios que ayuden a desarrollar las estrategias.

Instrumentos

Las encuestas son un instrumento bastante valioso para obtener información directa. En esta investigación, las encuestas comprenderán preguntas cerradas, ya que se necesitan respuestas

concretas. Esto facilitará la participación de los encuestados porque, si las preguntas fueran abiertas, muchas personas no la responderían o, incluso, se podrían alterar los datos y esto podría traer consecuencias en el análisis.

Por otra parte, las entrevistas serán con preguntas más abiertas, en donde esas personas puedan extender sus respuestas con base en la experiencia que poseen.

Entrevista

Se define la entrevista como

...una conversación verbal entre dos o más seres humanos (entrevistador y entrevistado), cuya finalidad es lo que en verdad le otorga tal carácter. Es decir, en un sentido amplio, la entrevista es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso. (Sierra Caballero, 2019, p. 304)

Para este estudio se efectuarán entrevistas a algunos de los colaboradores de la compañía TMF Agro S. A. que tengan varios años laborando para dicha empresa.

A continuación, se enlistan las preguntas que se plantearán a los entrevistados:

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para esta compañía?
2. Puesto que desempeña en la empresa.
3. ¿Cómo evalúan actualmente la satisfacción del personal en la finca?
4. ¿Qué medidas utilizan para equilibrar la vida personal y laboral de los empleados?
5. ¿Qué estrategias utilizan para fomentar un ambiente laboral agradable?
6. ¿Sabe el porcentaje de empleados que desertan anualmente de la empresa?
7. De acuerdo con su experiencia, ¿por qué el personal se va de la empresa?
8. ¿Cómo manejan los conflictos internos entre los colaboradores?
9. ¿Cómo realizan la evaluación de desempeño del personal?

10. ¿Cuáles estrategias utilizan para que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y colaboradores sea eficaz?

Encuesta

La encuesta es un procedimiento de investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas donde se pretende explorar, describir, predecir y explicar una serie de características, debido a que las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se desea alcanzar. (Salcedo, 2019)

Para esta investigación se realizarán encuestas a los colaboradores de la compañía TMF Agro S. A., con la finalidad de analizar la información que brinden y obtener datos que permitan conocer las causas de la problemática que se da en la empresa y, de este modo, encontrar soluciones para garantizar oportunidades de mejora en la finca bananera.

A continuación, las preguntas que se planteará a los encuestados:

1. Género.
2. ¿Está satisfecho con sus condiciones laborales actuales?
3. ¿Considera que recibe un trato justo y equitativo por parte de sus superiores?
4. ¿Siente usted que se valora su trabajo y sus contribuciones dentro de la compañía?
5. ¿Considera que se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de equipo en la bananera?
6. ¿Cree que existe una comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos?
7. ¿Ha tenido dificultades para equilibrar su vida laboral y personal?
8. ¿Recibe suficiente apoyo y recursos para realizar su trabajo de manera eficiente?
9. ¿Considera usted que el ambiente laboral que se vive en la empresa es saludable y propicio para su bienestar?

10. ¿Se siente motivado y comprometido con los objetivos que tiene la compañía?
11. ¿Cree usted que está motivado laboralmente por parte de la organización?
12. ¿Cuáles son las fortalezas que usted ve de la empresa? (pregunta abierta)

Fuentes de Información

Para la presente investigación, la fuente de investigación será un grupo de colaboradores que trabajan para la compañía de TMF Agro S. A. Además, serán entrevistados los diferentes mandos, como son el gerente de la finca, el administrador de la finca y el gerente administrativo de Recursos Humanos. Además, cabe recalcar que estas fuentes de información que se utilizarán para dicha investigación brindaron su consentimiento.

Fuentes Primarias

“Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos e información original y directa sobre un tema específico. Estas fuentes son producidas por los actores directamente involucrados en los hechos”. (Suárez, 2024)

Para la presente investigación, se obtendrá la información de las fuentes primarias por medio de entrevistas y encuestas a los colaboradores de la compañía TMF Agro S. A.

Fuentes Secundarias

“Las fuentes secundarias son aquellas que proporcionan datos e información indirecta, es decir, que se basan en información ya existente y tienden a expresar un punto de vista” (Suárez, 2024).

Para esta investigación las fuentes secundarias que se van a utilizar serán estudios realizados en otras empresas con problemáticas similares, para conocer los métodos que han implementado y que les han ayudado a mejorar.

Variables o Unidades de Análisis

Variables

En la figura 5 se detallan las variables y cómo surgen desde los objetivos propuestos para este proyecto. Asimismo, cómo se quiere trabajar para llevar a cabo esta investigación.

Figura 5.

Variables de análisis.

OBJETIVOS	VARIABLES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
<p>Objetivo 1 Identificar los indicadores más aptos para medir la gestión de talento en la industria bananera.</p>	Indicadores para medir la gestión de talento.	<ul style="list-style-type: none"> • Otras tesis. • Conocimiento de los entrevistados. 	Tesis y entrevistas
<p>Objetivo 2 Conocer los procesos que se deben de llevar a cabo en la gestión de talento.</p>	Procesos de la gestión de talento.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de internet. • Experiencia de los entrevistados. 	Internet y entrevistas
<p>Objetivo 3 Analizar mediante encuestas el clima organizacional que se desarrolla en las empresas bananeras para determinar si es un factor que afecte en la retención del capital humano.</p>	Encuestas del clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los colaboradores. 	Encuestas
<p>Objetivo 4 Proponer posibles mejoras que se pueden realizar en el proceso de selección de personal.</p>	Mejoras que se pueden realizar en el proceso de selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos obtenidos. • Investigación en internet. 	Encuestas y internet

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de Recolección y Análisis de Datos

El proceso de recolección es fundamental para toda investigación porque con ello se requiere obtener información necesaria para conocer las causas que originaron la problemática y, además, para buscar soluciones. Al tener los datos se procede a interpretar los resultados y a efectuar su respectivo análisis para extraer dichas conclusiones y recomendaciones para la compañía.

Existen diferentes técnicas que se pueden utilizar para la recopilación de información. “El uso de múltiples técnicas y fuentes de recolección de datos refuerza la credibilidad de los resultados y permite incluir diferentes interpretaciones y significados en el análisis de los datos”. (Narváez, s.f.)

Fase 1: Entrevista

En esta primera fase de recolección de datos, se realizarán tres entrevistas al gerente de la finca, al administrador de la finca y al gerente administrativo de Recursos Humanos, que son los colaboradores que desempeñan un mayor nivel de mando en la empresa de TMF Agro S. A., esto con el propósito de recoger información de la empresa para tener un mejor análisis basado en las experiencias y conocimientos que estas personas poseen.

En la figura se desglosan las diferentes funciones que desempeñan las personas que van a colaborar con las entrevistas para dicha investigación.

Figura 6.

Puesto y descripción que poseen las personas entrevistadas.

PERSONAS ENTREVISTADAS	
PUESTO	DESCRIPCIÓN
GERENTE DE FINCA	SE ENCARGA DE VELAR PARA QUE TODO EL PROCESO DE PRODUCCIÓN SE CUMPLA. TAMBIÉN, SE ENCARGA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS MÁS GRAVES.
ADMINISTRADOR DE FINCA	DIRIGE A LOS SUBJEFES, ASEGURANDO UNA CALIDAD EN LAS LABORES Y DESARROLLA UN COMPROMISO Y ORIENTACIÓN EN LOS RESULTADOS.
GERENTE ADMINISTRATIVO DE DDHH	SE ENCARGA DE VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO. GESTIONA LOS CONFLICTOS Y LOS PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS.

Fuente: Elaboración propia.

Fase 2: Aplicación de Cuestionarios

En esta segunda fase de recolección de datos se realizarán encuestas a una cantidad de colaboradores de la finca bananera de TMF Agro S. A., para conocer en qué condiciones de clima organizacional están laborando y determinar las mejoras que se pueden implementar.

Fase 3: Análisis de Datos

En esta última fase se procede a tomar las respuestas obtenidas a partir de las encuestas y de las entrevistas. Se realiza un análisis de esos datos para poder extraer conclusiones y conocer por qué esto representa una problemática para la compañía, y a la vez, brindar recomendaciones de lo que se puede implementar para minimizar el problema y generar un ambiente de trabajo más apto para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera y se sientan satisfechos en la organización.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se desarrollará el análisis e interpretación de datos, parte fundamental de la investigación, con la finalidad de alcanzar los objetivos de este estudio. Después de obtener la información que se necesita por parte de los entrevistados y encuestados, se procede con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para realizar las respectivas recomendaciones que se van a desarrollar para que la compañía de TMF Agro S. A. las implemente y puedan mejorar ciertos aspectos que causan problemas en la parte laboral.

Se estará realizando entrevistas y encuestas para que esa información se utilice en el desarrollo de las propuestas planteadas para la compañía, con el fin de mejorar la problemática de retención del personal. También se desea mejorar el clima organizacional donde los colaboradores laboran y, a la vez, mejorar su desempeño. Dicha entrevista será aplicada a colaboradores de la empresa que poseen un nivel de puesto más alto, como son el administrador de la finca, el gerente de la finca y el gerente administrativo de Recursos Humanos, y las encuestas serán aplicadas a los colaboradores del campo y de la planta empacadora de la compañía bananera.

Muestra

“La muestra es un subconjunto finito y factible de la población, que debe de cumplir características ineludibles para lograr que las conclusiones de la inferencia estadística sean válidas. (Cavada Chacón, 2019, p.13)

La muestra es fundamental para toda investigación porque le permite a la persona que la está realizando, obtener datos más eficientes y concisos al estudiar toda la población. De este modo, es más sencillo analizar los resultados y, por ende, la planificación de estrategias eficaces que se van a implementar.

Para conocer la muestra que se tomará de la población en estudio, se plantea una fórmula que dará el número exacto de los colaboradores que serán encuestados de la finca bananera TMF Agro S. A.

Fórmula

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Donde:

n (muestra): es el número representativo del grupo de personas que se pretende estudiar (población) y, por tanto, el número de encuestas que se deben aplicar, o el número de personas que deben ser encuestadas.

N (población): es el grupo de personas que serán estudiadas, las cuales podrían estar conformadas, por ejemplo, por el público objetivo establecido.

Z (nivel de confianza): mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1,96) o de 90% (1,65). A mayor nivel de confianza, mayor confiabilidad tendrán los resultados pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayor será la totalidad de encuestas a aplicar.

e (grado de error): mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%. A menor margen de error, mayor validez tendrán los resultados pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayor será la cantidad de encuestas por aplicar.

p (probabilidad de ocurrencia): probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.

q (probabilidad de no ocurrencia): probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “p” más “q” siempre debe arrojar un resultado del 100%.

Tabla 3.

Datos para calcular la muestra de la investigación.

N	Z	e	p	q
215	1,96	5%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula con los Datos de la Investigación

$$n=(1,96)^2*50\%*50\%*215)/(215*5\%^2+1,96^2*50\%*50\%)$$

$$1,96^2= 3,8416$$

$$5\%^2)= 0,0025$$

$$n=(3,8416*50\%*50\%*215)/(215*0,0025+3,8416*50\%*50\%)$$

$$= 137,8503238$$

Total redondeado: 138

Se puede observar que la muestra de los colaboradores de la compañía de TMF Agro S. A. que serán encuestados corresponde a un total de 138 personas.

Una vez aplicados los instrumentos, se procede a trabajar la información para su respectivo análisis. Estos datos son valiosos para la toma de decisiones y para la planificación de estrategias que permitan realizar mejoras en la organización, al conocer las necesidades que tienen sus empleados.

Entrevista 1

A continuación, se presentan las respuestas de la entrevista aplicada al gerente administrativo de Recursos Humanos de la finca bananera de TMF Agro S. A.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para esta compañía?

“Ingresé a laborar el 26 de marzo del 2006; voy a cumplir 18 años con la compañía”.

2. Puesto que desempeña en la empresa.

“Gerente administrativo de Recursos Humanos”.

3. ¿Cómo evalúan actualmente la satisfacción del personal en la finca?

“Realizamos una encuesta semestralmente, a la que llamamos Encuesta de Clima Laboral”.

4. ¿Qué medidas utilizan para equilibrar la vida personal y laboral en los empleados?

“Utilizamos varios instrumentos como, por ejemplo, Arreglo Directo, que incluye muchos beneficios en favor de los colaboradores; también está la Asociación Solidarista que abarca ahorro, adelanto de cesantía; préstamos, compra de productos de la canasta básica (Comisariato); así como cualquier otro producto de necesidad básica para nuestros colaboradores. Por otra parte, el servicio de Fonda para su sana alimentación y se les ayuda con el rebajo por planilla. Para los trabajadores que así lo soliciten y que por distancia les sea difícil llegar a su trabajo a la hora acordada, tenemos el beneficio de habitaciones individuales, donde se les acondiciona su habitación con su cama donde dormir cómodamente, baños, servicios sanitarios, etc.

Por otro lado, en la parte salarial, se les paga lo que indica la ley en cuanto a labores realizadas y acordadas con anterioridad, por supuesto siempre en concordancia con lo que indiquen los decretos con respecto a los salarios para las empresas privadas”.

Análisis

Según lo conversado con el gerente administrativo de Recursos Humanos, estos beneficios atraen a las personas a laborar en la finca, ya que les dan valor a sus necesidades personales y se preocupan por el bienestar de sus colaboradores. Por ejemplo, el brindarles un hospedaje es muy agradable para muchas personas porque no tienen que pensar en dónde van a vivir y, actualmente, existen otras compañías bananeras que no cuentan con este beneficio.

Es necesario brindarles apoyo no solo laboral, sino también personal, porque es una forma de motivarlos y hacer que se sientan comprometidos a realizar sus labores de la mejor manera.

5. ¿Qué estrategias utilizan para fomentar un ambiente laboral agradable?

“A parte del Arreglo Directo, tenemos un Reglamento Interior de Trabajo para la sana convivencia entre todos los colaboradores. Además de darles continuamente charlas, refrescamientos, etc., para abordar el tema de ambiente laboral sano”.

Análisis

Algo muy importante es mantener esas charlas periódicamente para que el personal mejore en cuanto al ambiente que se vive entre sus compañeros de trabajo; de este modo se puede promover el trabajo en equipo, el compañerismo y el respeto para todos. Estas charlas pueden ser impartidas por personas específicamente de la compañía, que poseen un liderazgo, o por una persona externa que tenga experiencia en el tema.

6. ¿Sabe el porcentaje de empleados que desertan anualmente de la empresa?

“A sabiendas que la rotación de personal en la industria Bananera es muy alta, nuestro porcentaje mensual ronda el 7,98%, tomando en cuenta que el número de colaboradores promedio mensual es de 215. Consideramos que es un porcentaje normal y manejable dentro de lo que indica la teoría en cuenta a rotación”.

Análisis:

Según la respuesta obtenida, se considera que ese porcentaje es normal. Sin embargo, la compañía debe tratar de minimizar ese número, no se debe acostumbrar a ello. Toda organización debe tener como objetivo mejorar en todas sus áreas; en este caso, se debe mejorar el índice de los empleados que desertan anualmente.

7. De acuerdo con su experiencia, ¿por qué el personal se va de la empresa?

“Como lo indicaba en la pregunta anterior, la rotación de personal en la industria bananera es muy alta; podríamos considerar, y no sé si es un buen término que voy a utilizar, consideramos que el trabajador bananero es nómada, les gusta realizar un período laboral en una empresa, luego pasan a otra y así sucesivamente”.

Análisis:

Se estima que es fundamental que la compañía retenga al personal esencial, mano de obra que realmente se comprometa con realizar sus labores con eficiencia y responsabilidad.

Se debe dejar a un lado la percepción de que al personal le gusta pasar de empresa a empresa. Se debe buscar la manera de atraer el buen talento y retenerlo para que sea aprovechado para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Es necesario que dentro de la compañía se encuentren personas que se sientan orgullosas de pertenecer en ella y no personas que laboran solo por no tener otra compañía para la cual laborar.

8. ¿Cómo manejan los conflictos internos entre los colaboradores?

“Tenemos un Reglamento Interior de Trabajo y el Arreglo Directo, donde se establece claramente el procedimiento que el trabajador debe realizar cuando exista algún conflicto laboral o de índole sexual. Son documentos muy sencillos de entender para la claridad del colaborador”.

Análisis:

Es necesario brindar a los jefes de cada departamento un *feedback* del procedimiento que esto conlleva para que, en caso de que pase algún problema entre colaboradores, ellos sepan cómo deben proceder inmediatamente sin necesidad de que les exijan. También, es importante brindar charlas de resolución de conflictos para mejorar en esa área.

9. ¿Cómo realizan la evaluación de desempeño del personal?

“Existe la herramienta de evaluación de desempeño donde se toman en cuenta puntos específicos para la correcta atención y ayuda al colaborador, para que realice de la mejor manera y eficiencia su trabajo. La utilización de la herramienta se enfoca para darle retroalimentación al colaborador y que corrija alguna mala ejecución en sus labores; y también la herramienta toma muy en cuenta el sano convivio con sus compañeros”.

Análisis:

Se estima que toda herramienta que brinden para la evaluación de desempeño es esencial y, sobre todo, si se utiliza de la mejor manera. No solo se trata de evaluar el desempeño, se trata de utilizar ese método para efectuar las respectivas mejoras según los datos obtenidos. La evaluación se debe realizar de forma periódica para obtener mejores resultados.

10. ¿Cuáles estrategias utilizan para que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y colaboradores sea eficaz?

“En este punto se realizan reuniones semanales entre jefaturas y colaboradores, en donde se toman en cuenta todos los temas correspondientes para la buena comunicación entre las partes; además de la colaboración de colocación en los puntos recurrentes de rótulos de información necesaria y valiosa para todos nuestros colaboradores”.

Análisis:

Mejorar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos es necesario para que el proceso de trabajo sea más productivo y colaborativo. Existen muchos beneficios que esto trae, pero los más importantes es que esto genera una comunicación activa, cultura de confianza y transparencia entre la jefatura y el colaborador.

Entrevista 2

A continuación, se presentan las respuestas de la entrevista aplicada al administrador de la finca bananera de TMF Agro S. A.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para esta compañía?

“7 años y 5 meses”.

2. Puesto que desempeña en la empresa

“Administrador de finca”.

3. ¿Cómo evalúan actualmente la satisfacción del personal en la finca?

“Cada cierto tiempo se entrevista el personal para analizar cómo están en la empresa”.

4. ¿Qué medidas utilizan para equilibrar la vida personal y laboral en los empleados?

“Se les da de forma gratuita 2 días por semana médico de empresa, también se hacen 2 actividades festivas, el primero de mayo y en diciembre”.

Análisis:

Realizar actividades en días festivos es motivador para los colaboradores porque les permite distraerse, salir de la rutina laboral, disfrutar con los compañeros y en familia.

5. ¿Qué estrategias utilizan para fomentar un ambiente laboral agradable?

“Buena comunicación con el personal y acceso a la información que ellos requieran, además cuentan con el derecho de organización, Comité Permanente registrado ante el Ministerio de Trabajo, el cual atiende las quejas de los trabajadores o dudas, esto en la parte laboral. En la parte

recreativa, se hacen actividades anuales con regalos, también se cuenta con beneficios económicos por cero ausentismos; además a los hijos de trabajadores con buenas calificaciones se les dan becas económicas para escuela y colegio, y a inicio de curso lectivo, útiles escolares a todos los que presenten su matrícula”.

Análisis:

Según lo conversado con el administrador de finca, la compañía les brinda muchos beneficios a los empleados para que el ambiente en el cual laboran sea agradable. Sin embargo, el ambiente laboral no solo se trata de las compensaciones que les brindan, también se trata de tener normas aptas para que puedan mantener su lugar limpio, con respeto para todos e impulsando a realizar trabajos en equipo.

6. ¿Sabe el porcentaje de empleados que desertan anualmente de la empresa?

“El personal que deserta anda entre un 7% a 8%”.

7. De acuerdo con su experiencia, ¿por qué el personal se va de la empresa?

“Lamentablemente, nuestra actividad agrícola está pasando por una época muy difícil, ya que la juventud, los que logran estudiar no desean este tipo de trabajos y los que no estudian no tienen el compromiso de estabilizarse; además, en esta zona tenemos varias fincas alrededor de nosotros y los empleados prefieren estar casuales”.

Análisis:

Con base en la respuesta anterior, es posible analizar que la compañía debe tomar medidas necesarias para enfrentarse a su competencia. Es bien sabido que en esta zona del país existen muchas fincas bananeras que tienen diferentes formas para atraer al personal; sin embargo, se debe extraer conclusiones de qué beneficios brindan otras compañías que TMF Agro S. A. no tiene. En

otras palabras, la finca debe investigar sus competencias más cercanas e implementar métodos que ayuden a atraer al personal y, cuando esto suceda, se debe retener.

8. ¿Cómo manejan los conflictos internos entre los colaboradores?

“Se utilizan procedimientos que se llevan en conjunto con la representación laboral y el Comité Permanente, por ejemplo, políticas disciplinarias estipuladas en un arreglo directo aprobado por el Ministerio de Trabajo”.

Análisis:

Se estima necesario implementar más que sólo actos disciplinarios, sería bueno brindar charlas que incluyan temas relacionados con la resolución de conflictos, respeto entre trabajadores, etc.; y no solo para las personas afectadas, sino también para los jefes, con la finalidad de que tengan el conocimiento de cómo actuar ante estos casos.

9. ¿Cómo realizan la evaluación de desempeño del personal?

“Tenemos un formato en el cual se evalúan todos los aspectos del trabajador despeina y todo lo referente a las buenas prácticas agrícolas”.

Análisis:

Todas las empresas tienen métodos diferentes para medir el desempeño de sus colaboradores y todos son válidos. Lo importante es que esa evaluación realmente se realice para que el trabajador brinde un buen rendimiento y que los objetivos que posee la empresa sean cumplidos.

10. ¿Cuáles estrategias utilizan para que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y colaboradores sea eficaz?

“Una vez al mes se reúne el Comité Permanente con la gerencia y recursos humanos para tratar las oportunidades de mejora en el ambiente laboral; también existe un buzón de sugerencias, el cual es revisado todos los meses”.

Análisis:

Es importante crear esos diferentes canales de comunicación en la compañía, que les permite a los colaboradores comunicarse y poder expresarse con confianza. Y por parte de los superiores, deben aprender a escuchar al personal para entender lo que está sucediendo. También, al mantener una buena comunicación, les permite a los colaboradores presentar ideas que pueden beneficiar a la compañía.

Entrevista 3

A continuación, se presentan las respuestas de la entrevista aplicada al gerente de la finca bananera de TMF Agro S. A.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para esta compañía?

“12 años”.

2. Puesto que desempeña en la empresa.

“El puesto de gerente de finca”.

3. ¿Cómo evalúan actualmente la satisfacción del personal en la finca?

“Se realizan encuestas al personal”.

Análisis:

Se estima que las encuestas son muy favorables para la empresa porque les permite analizar en qué están fallando y valorar qué cambios se pueden implementar.

4. ¿Qué medidas utilizan para equilibrar la vida personal y laboral de los empleados?

“Se facilita a los trabajadores 2 días por semana médico de empresa, también desde ya muchos años, se celebra el Día del Trabajador y la navidad con actividades, tanto para los trabajadores como para los niños”.

Análisis:

Según lo conversado, tener un médico que llegue a la finca es muy importante para los colaboradores, porque les permite ir constantemente a revisiones sin necesidad de faltar al trabajo, ya que existen muchas personas que no visitan un médico por no faltar al trabajo, y es una forma de preocuparse por el bienestar de los colaboradores.

También, el hecho de poder incluir a los familiares de los colaboradores en las actividades sociales de la finca, es una manera de motivarlos y equilibrar lo laboral y lo personal.

5. ¿Qué estrategias utilizan para fomentar un ambiente laboral agradable?

“Buena comunicación con el personal y transparencia en la información que se les brinda. Cuentan, por elección de ellos mismos, con representantes del Comité Permanente, el cual atiende a cada trabajador si tiene alguna queja o duda. También, se realizan actividades y regalos en las fechas festivas, se dan premios económicos por cero ausentismo y calidad en el trabajo, se les facilita una beca (aporte económico) para los hijos de trabajadores que estén estudiando en escuela o colegio; además de que se les dan los útiles básicos para la entrada de clases.

Análisis:

Según lo conversado con el gerente de la finca, se les brinda muchos beneficios a cada uno de los colaboradores para mejorar el ambiente laboral y eso también los motiva. Sin embargo, es muy importante brindar charlas a los trabajadores sobre temas relacionados con el clima laboral, para que ellos entiendan cómo se puede ir mejorando poco a poco y que sepan qué hacer cuando sientan que el ambiente no sea el más adecuado para que todos trabajen de la mejor manera.

6. ¿Sabe el porcentaje de empleados que desertan anualmente de la empresa?

“Nuestro porcentaje mensual de deserción es de un 8%”.

Análisis:

Es importante que la compañía analice las causas del por qué las personas se van y tratar de encontrar alternativas que los motiven a quedarse.

7. De acuerdo con su experiencia, ¿por qué el personal se va de la empresa?

“La zona donde se encuentra la empresa (finca) es una zona de riesgo donde hay lamentablemente personas que inducen a la venta y consumo de drogas, entonces, muchos jóvenes no quieren continuar laborando. También hay personal muy inestable con mucho ausentismo, no toman el trabajo con la seriedad que se debe y este mismo personal rota en las diferentes empresas que están alrededor de nosotros. Muchos expresan que no quieren quedarse con trabajo fijo, que prefieren irse y, como mencioné, van rotando por varias empresas”.

Análisis:

Se determina que el principal motivo que causa la problemática que tiene la empresa de ausentismo se debe a las drogas, la mayoría de los colaboradores tienen vicios y esto les afecta para tomar decisiones, para la responsabilidad o, incluso, para hacer sus labores como deberían.

8. ¿Cómo manejan los conflictos internos entre los colaboradores?

“Existen procedimientos de manejo de conflictos, los cuales se llevan a cabo en conjunto con el Comité Permanente; hay procedimientos de acoso laboral, acoso sexual, hay políticas disciplinarias, todo eso está disponible en el arreglo directo. Por otra parte, las certificaciones que nos evalúan nos solicitan contar con varios comités, como de quejas, de acoso, entre otros, los cuales, junto con la gerencia y el Departamento de Recursos Humanos y de Relaciones Laborales, se atienden los casos hasta dar solución”.

Análisis:

Es necesario que implementen charlas para el personal, que les ayuden a saber qué se debe hacer ante una situación de esas, ya que existen personas que, quizás, por miedo, no van a querer hablar y denunciar estos actos.

También, sería bueno crear un comité entre los mismos colaboradores, en donde las personas tengan la confianza de pedirles ayuda, ya que muchas veces la persona que está realizando actos indebidos es el propio jefe.

9. ¿Cómo realizan la evaluación de desempeño del personal?

“Existe un formato, el cual tiene diferentes preguntas, las cuales tanto los mandos medios como los trabajadores lo llenan y se evalúa a cada trabajador”.

Análisis:

La evaluación de desempeño debe hacerse constantemente porque ayuda a la empresa a darse cuenta si algún colaborador no está dando el rendimiento que se necesita, para así tomar las medidas correspondientes y poder mejorarlo.

10. ¿Cuáles estrategias utilizan para que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y colaboradores sea eficaz?

“Por medio del Comité Permanente se atienden las diferencias, dudas o quejas. Ellos una vez al mes se reúnen con Recursos Humanos y la gerencia para darle solución a diferentes puntos. También existen procedimientos donde cada trabajador puede, de manera escrita, exponer su caso, duda, queja y eso será revisado por laborales, Recursos Humanos y la gerencia.

Análisis:

La comunicación entre jefe y colaborador siempre debe ser eficaz, porque de lo contrario, si no existe una buena comunicación, el ambiente laboral se distorsiona y es más difícil dar rendimiento en un lugar donde los colaboradores no se sienten bien.

Encuestas

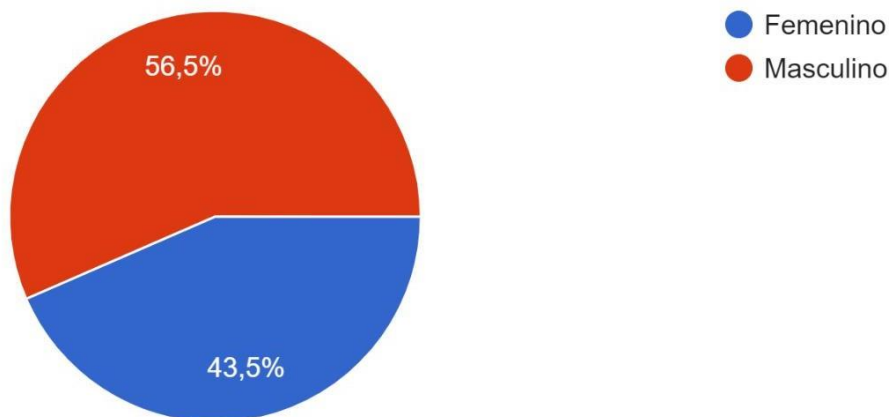
A continuación, se presentan los gráficos con los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la compañía de TMF Agro S. A.

Gráfico 1.

Resultados de la pregunta 1 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

1. Género

138 respuestas



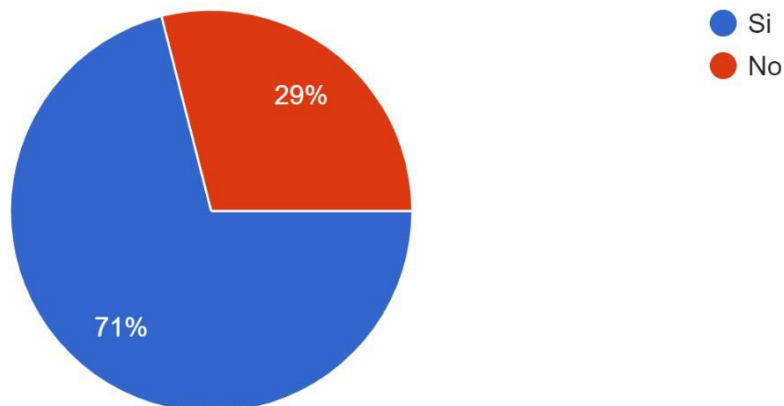
Según el gráfico 1, se puede observar que de las 138 personas encuestadas de la compañía de TMF Agro S. A., el 56,5% de la muestra son hombres y el 43,5% son mujeres.

Gráfico 2.

Resultados de la pregunta 2 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

2. ¿Estás satisfecho con tus condiciones laborales actuales?

138 respuestas



En el gráfico 2 es posible analizar que el 71% de las personas que respondieron la encuesta se encuentran satisfechas con las condiciones laborales actuales, en tanto que el 29% restante no se encuentran satisfechas.

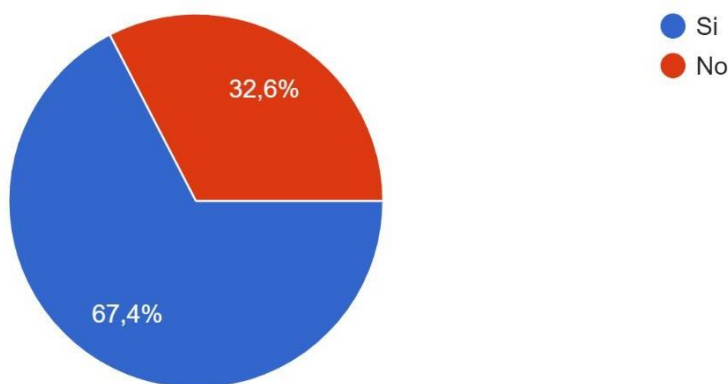
Es necesario analizar las causas del por qué existen colaboradores que no se sienten bien con las condiciones en las cuales laboran para buscar métodos que mejoren la situación.

Gráfico 3.

Resultados de la pregunta 3 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

3. ¿Consideras que recibes un trato justo y equitativo por parte de tus superiores?

138 respuestas



Se puede observar que el 67,4% de los colaboradores encuestados consideran que el trato que reciben por parte de los superiores es justo y equitativo. Eso es muy importante porque permite crear un ambiente laboral agradable y con una comunicación eficaz.

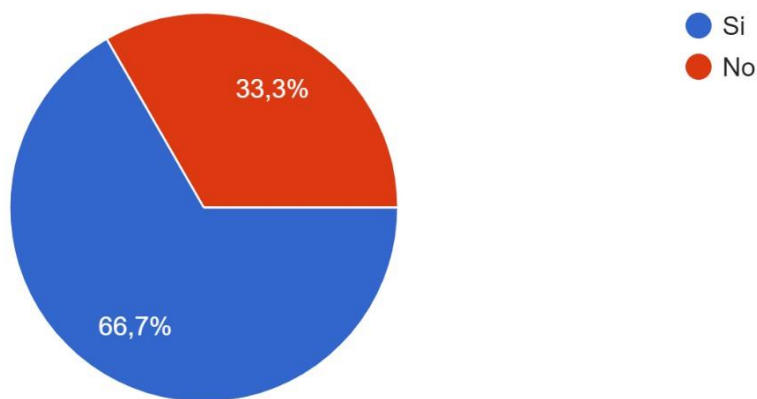
Por su parte, el 32,6% respondió que no recibe un trato justo ni equitativo, por lo cual es necesario que la compañía encuentre soluciones que ayuden a reducir ese porcentaje. Para ello, los superiores deben recibir una formación de liderazgo que les permita tratar a los trabajadores como se debe y que no exista la preferencia entre ellos.

Gráfico 4.

Resultados de la pregunta 4 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

4. ¿Siente usted que se valora su trabajo y sus contribuciones dentro de la compañía?

138 respuestas



Ante esta pregunta, se visualiza que el 66,7% de la muestra respondió que su trabajo sí es valorado en la empresa y el 33,3% respondió que no es valorado.

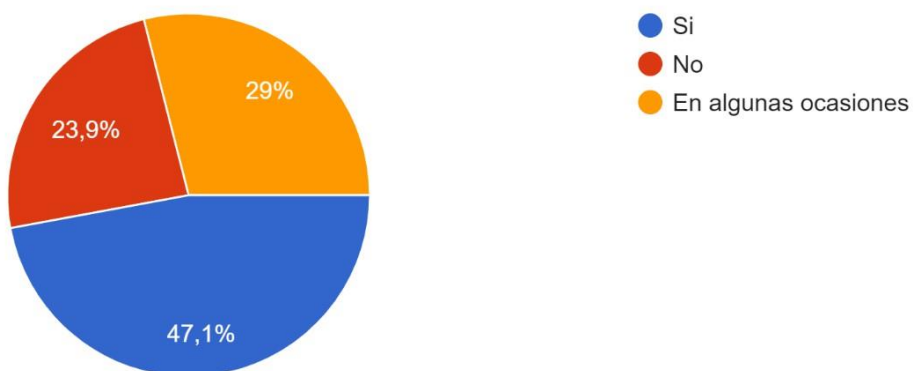
Es importante que los superiores hagan saber a los empleados lo valiosa que resulta la contribución que ellos brindan a la empresa, porque si no estuvieran es imposible cumplir los objetivos organizacionales. También, se considera que es una forma de motivarlos a seguir desempeñándose de la mejor manera porque sienten que le aportan mucho a la empresa con la labor que están realizando.

Gráfico 5.

Resultados de la pregunta 5 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

5. ¿Considera que se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de equipo en la bananera?

138 respuestas



Del gráfico 5 es posible analizar los resultados obtenidos, donde el 47,1% de los colaboradores respondieron que sí se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y en equipo, en tanto que el 29% respondieron que sucede en algunas ocasiones y, por último, el 23,9% restante respondieron que no.

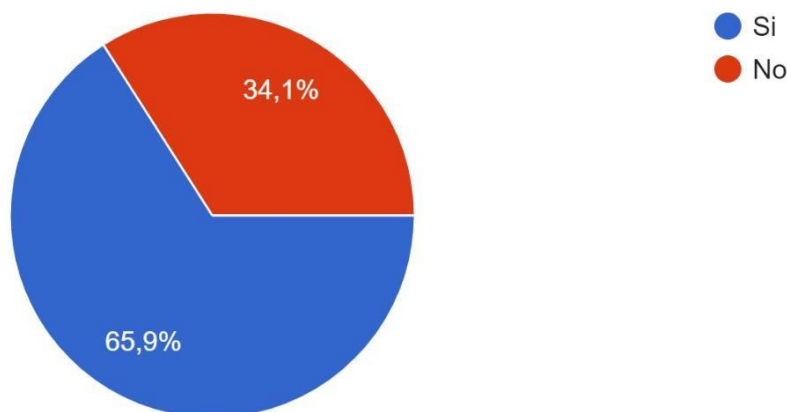
Sin duda alguna, se debe luchar por mantener un ambiente laboral donde todos los compañeros sean un equipo y que se ayuden mutuamente, sin importar las diferencias de opiniones que tengan.

Gráfico 6.

Resultados de la pregunta 6 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

6. ¿Cree que existe una comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos?

138 respuestas



A partir de esta pregunta se puede interpretar que la mayoría de las personas encuestadas creen que sí existe una comunicación efectiva en los diferentes niveles jerárquicos (65,9%) y el 34,1% respondió no que existe.

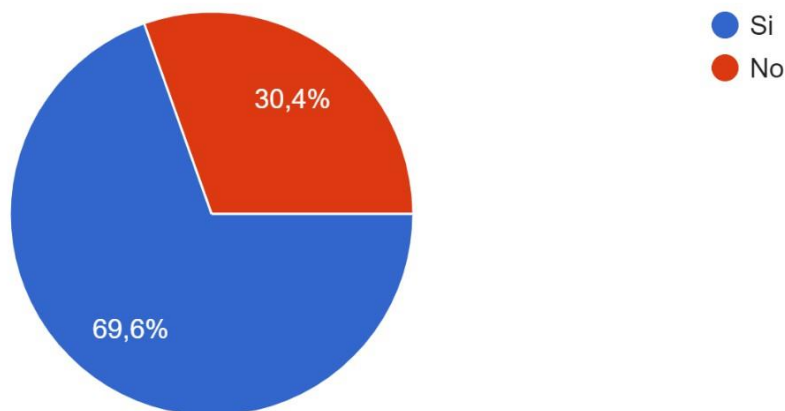
Para que exista un clima laboral agradable, la comunicación efectiva es el primer aspecto importante que se necesita tener para que todo marche de la mejor manera. Sin duda alguna, debe existir una buena comunicación sin importar el puesto que se desempeñe; de este modo, es más fácil cumplir con los objetivos que tiene la compañía.

Gráfico 7.

Resultados de la pregunta 7 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

7. ¿Ha tenido dificultades para conciliar su vida laboral y personal?

138 respuestas



A partir del gráfico 7 se puede observar que de los colaboradores encuestados, el 69,6% respondieron que sí han tenido problemas para conciliar la vida personal y la laboral, en tanto que el 30,4% respondieron que no.

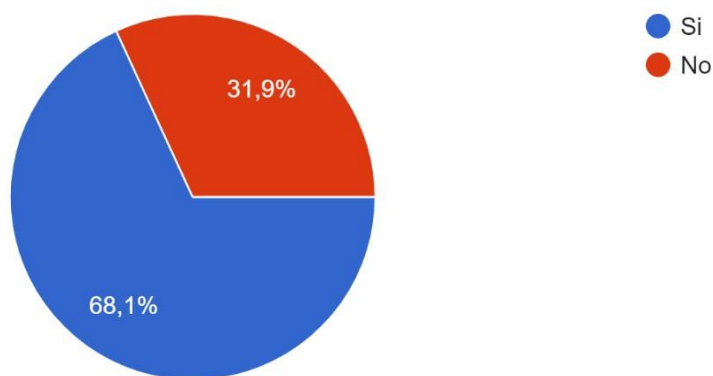
Se reconoce que es difícil mantener alejadas las situaciones que se viven fuera de la empresa del entorno laboral; sin embargo, es necesario preocuparse por el bienestar de los colaboradores y determinar qué aspectos les están afectando para apoyarlos y demostrarles que no están solos.

Gráfico 8.

Resultados de la pregunta 8 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

8. ¿Recibe suficiente apoyo y recursos para realizar su trabajo de manera eficiente?

138 respuestas



El 68,1% de las personas encuestadas respondieron que sí reciben apoyo y recursos para realizar el trabajo de manera eficiente, en tanto que el 31,9% restante respondió que no.

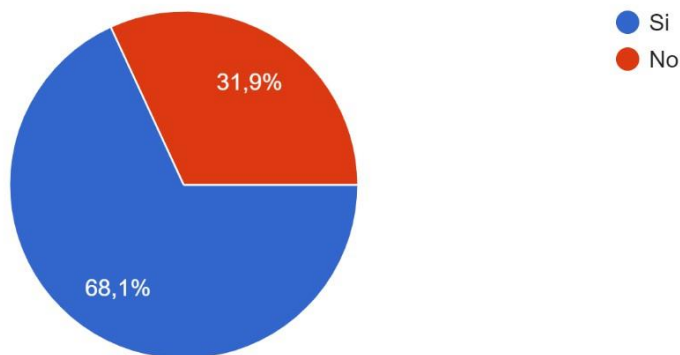
La organización debe tener presente que para exigirle un buen rendimiento al personal es necesario que les brinden todos los recursos que requieran; también, que les brinden apoyo en todo momento para que sientan la confianza de realizar sus labores y de preguntar cuando se necesite.

Gráfico 9.

Resultados de la pregunta 9 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A

9. ¿Considera usted que el ambiente laboral que se vive en la empresa es saludable y propicio para su bienestar?

138 respuestas



Según el gráfico 9, se visualiza que el 68,1% de las personas indicaron que el ambiente laboral de la empresa sí es saludable y propicio para su bienestar, y el 31,9% restante respondió que no lo es.

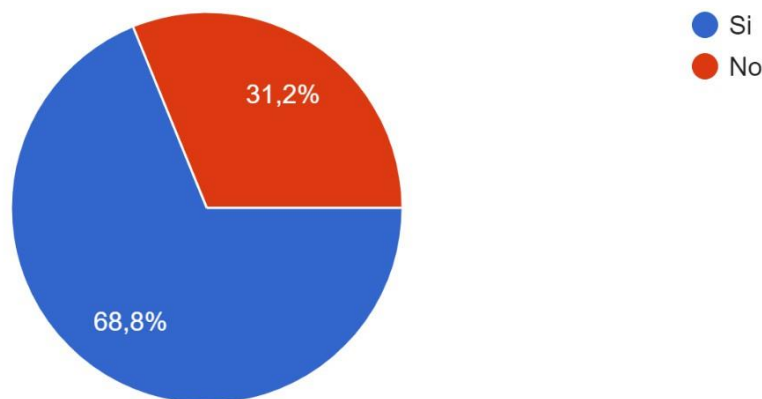
Hay que comprender que cuando se hace referencia al bienestar no sólo se habla de lo físico, también está la salud mental, que la mayoría de las organizaciones la dejan de lado pero es muy importante considerarla. Muchos de los empleados viven situaciones muy difíciles en sus hogares y, al llegar a laborar a un lugar donde el ambiente no sea apropiado, los desanima.

Gráfico 10.

Resultados de la pregunta 10 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

10. ¿Se siente motivado y comprometido con los objetivos que tiene la compañía?

138 respuestas



Ante esta pregunta, se puede interpretar que la mayoría de las personas encuestadas respondieron que sí se sienten motivadas y comprometidas con los objetivos que tiene la empresa, y el 31,2% restante respondieron que no.

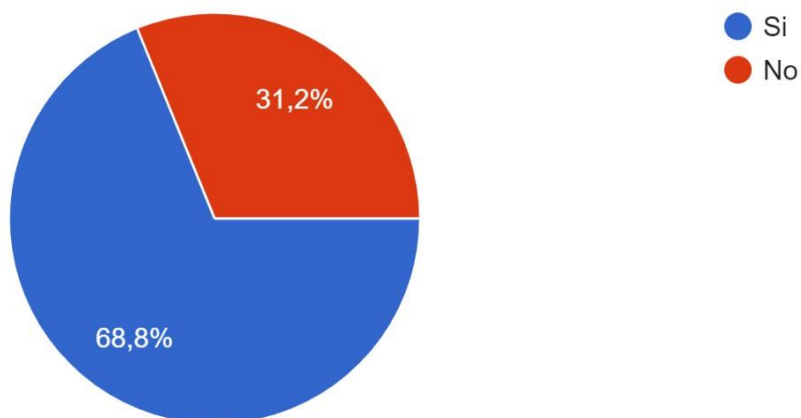
Hacer que los colaboradores tengan sentido de pertenencia es complicado, pero cuando se logra es beneficioso para la organización, porque el compromiso que van a obtener ayudará a que todos los objetivos que la empresa tiene propuestos se cumplan fácilmente.

Gráfico 11.

Resultados de la pregunta 11 de la encuesta aplicada en la compañía TMF Agro S. A.

11. ¿Cree usted que está motivado laboralmente por parte de la organización?

138 respuestas



Se determina que el 68,8% de las personas encuestadas respondieron que sí se encuentran motivadas por la organización y el 31,2% restante respondieron que no.

Es necesario determinar por qué ese porcentaje de la muestra no se siente motivado con la organización, con la finalidad de implementar estrategias que ayuden a motivarlos. Si bien es cierto, es imposible quedar bien con todos los empleados, pero es importante ir realizando las mejoras que sean necesarias para que los colaboradores se sientan a gusto.

Pregunta Abierta

12. ¿Cuáles son las fortalezas que usted ve de nuestra empresa?

..s

El trabajo en equipo. las buenas practicas de campo

Le brinda apoyo a los colaboradores

Entienden a los empleados

Posee experiencia en el mercado

Vela por el bienestar de los trabajadores

Da oportunidades de crecimiento

Motivación

Me siento muy satisfecho de trabajar para esta empresa

Esta última pregunta se planteó de forma abierta y algunas de las respuestas obtenidas permiten interpretar las fortalezas que posee la compañía en estudio.

Es importante que la percepción de las fortalezas de la empresa por parte de los colaboradores no solo sea para su bienestar individual, sino que también sea para el proceso de la compañía, su capacidad para atraer y retener talento, así como su capacidad para innovar y cumplir con los objetivos propuestos.

Asimismo, las fortalezas que los colaboradores ven de la empresa les funcionan como motivación propia y aportan a asumir el compromiso laboral.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación desarrollada en la empresa de TMF Agro S. A., con el fin de aportar estrategias que ayuden a minimizar la problemática de ausentismo que se presenta en la finca y, a la vez, buscar la manera de retener la mano de obra calificada para solventar las labores.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de los instrumentos empleados para la recolección de información para dicha investigación, se puede concluir lo siguiente:

- Se concluye que el índice de deserción que la compañía está presentando es de 204 colaboradores durante todo el año y mensualmente son 17 colaboradores los que salen. Se podría interpretar que es un índice alto, pero en la industria bananera es normal, ya que la mayoría de las personas que se dedican a esta actividad prefieren terminar el período en la empresa e irse a buscar otra.
- La compañía brinda diferentes beneficios y compensaciones a los colaboradores para motivarlos laboralmente para la mejora del desempeño y, a la vez, posee métodos para combatir el ausentismo, como es el programa de “Cero ausencias” que tiene como objetivo motivar a los empleados a no faltar al trabajo, y trata de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral de cada uno de ellos. Asimismo, se programan diferentes actividades que incluyen a sus familiares para lograr compartir y, también, disponen de un médico que viene a la empresa para que puedan recibir atención sin necesidad de perder su día de trabajo.
- En la investigación se presentan los diferentes grupos generacionales que laboran en la compañía de TMF Agro S. A., haciendo énfasis en las características que poseen y la importancia que tiene analizar a cada uno de ellos para conocer cómo deben ser tratados

por parte de su jefatura, ya que, actualmente, en la compañía, existen muchos jóvenes que laboran y, lastimosamente, muchos de ellos son abatidos por diferentes vicios y, por ende, toman malas decisiones que les perjudican no solo a ellos sino también a la compañía.

- La mayoría de colaboradores que respondieron la encuesta se sienten satisfechos de laborar para dicha empresa, se sienten valorados y manejan una buena comunicación con sus jefes. Por otro lado, hay empleados que no se encuentran motivados y no poseen el sentido de pertenencia con la compañía.
- Como conclusión, con base en el análisis de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos utilizados para la recolección de información, se logró identificar recomendaciones que se podrían implementar en la compañía para retener al personal y, a la vez, para minimizar el ausentismo que existe en la finca; entre ellas están: brindar capacitación al personal encargado de reclutar, delegar a un encargado que analice las respuestas de las encuestas de clima laboral, crear un reglamento para concederle un permiso mensual a cada trabajador, realizar revisiones de las ausencias y clasificarlas de acuerdo con cada categoría, programar reuniones con el personal para presentar informes de los costos elevados que han representado por el ausentismo y crear un programa para los jóvenes que son abatidos por diferentes vicios.

Recomendaciones

Se proponen algunas recomendaciones para la compañía de TMF Agro S. A., con la finalidad de ayudarlos a retener el talento humano y, a la vez, minimizar la problemática existente con respecto del ausentismo por parte del personal.

Las recomendaciones serían las siguientes:

- Se recomienda brindar capacitación al personal encargado de reclutar personal, para que tengan el conocimiento de cada proceso que conlleva la gestión de talento, respetando cada uno de ellos y guiándolos para la utilización de técnicas de reclutamiento.
- Crear estrategias que les favorezca para la atracción del personal, como son: empleo de redes sociales para publicar las ofertas de empleo, la participación en ferias de empleo agrícola y el uso de portales.
- Realizar encuestas periódicas al personal de todas las áreas con temas específicamente del clima en el que se encuentran desempeñando sus labores y, a la vez, delegar a un encargado para que realice un análisis sobre los resultados, comparaciones y, asimismo, poder descubrir si las mejoras que se van realizando están funcionando.
- Crear un reglamento interno para el personal de planta empacadora y campo, para el otorgamiento de un permiso mensual para cada colaborador, con el fin de que puedan utilizarlo para atender asuntos personales.
- Establecer revisiones periódicas de las ausencias de personal y clasificarlos según sean: incapacidades, citas, ausencias sin permiso, entre otras. Esto con la finalidad de llevar un control para darles un trato especial a cada una de las categorías y brindar apoyo a los colaboradores.
- Se recomienda realizar reuniones con el personal donde se les muestre cómo han afectado las ausencias; se podrían presentar informes sobre los costos elevados en que incurren por las horas no laboradas, también el incumplimiento de producción para el cliente, lo cual puede generar la insatisfacción de la empresa que podría hasta terminar con el contrato laboral, todo esto con el fin de poder concientizar y hacerles entender que realmente esto representa una problemática.

- Crear un programa de ayuda para aquellos jóvenes que son abatidos por las adicciones, brindando charlas informativas al personal, en general, sobre las consecuencias que esto provoca en la vida de cada uno de ellos, a nivel familiar y de trabajo. Hacer conciencia sobre las malas decisiones que esto les provoca tomar y el daño que les hace a la salud; para ello, sería necesario acompañarse de un especialista en el tema para que pueda realizar las charlas.

REFERENCIAS

- Agudelo Vélasquez, L. (9 de marzo de 2022). *La industria bananera y el inicio de los conflictos sociales del siglo XX*. Obtenido de: Banrepcultural: <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-258/la-industria-bananera-y-el-inicio-de-los-conflictos-sociales-siglo-xx>
- Agüero, Y., Orozco, I., Ureña, G. y Barboza, S. (2022). *Factores psicosociales asociados al nivel de motivación laboral en el personal de la Empresa Agroindustrial Piñas del Bosque*. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22857/TESIS%2010831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Alfaro, D. y Ávila, D. (2020). *Análisis de la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S. A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019*. <https://repositorio.utn.ac.cr/items/6f6d4fce-2341-4a97-b4eb-1241a90595ec>.
- Arrieta, E. (24 de octubre de 2023). Retener “personal clave” será un dolor de cabeza para las empresas en 2024. *La República*. Obtenido de: <https://www.larepublica.net/noticia/retener-personal-clave-sera-un-dolor-de-cabeza-para-las-empresas-en-2024>
- Arzate, A. (10 de abril de 2022). *¿Cuáles son los tipos de clima organizacional?* Obtenido de: Grupo IPS Especialistas en Recursos Humanos: <https://www.ips.com.mx/blog/cuales-son-los-tipos-de-clima-organizacional/#:~:text=El%20clima%20organizacional%20es%20la,los%20comentarios%20y%20las%20actitudes>.
- Bustos, S. (2021). *Correlación entre la rotación del personal y el síndrome de burnout y su prevalencia en los colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Servicios Compartidos*

- de Bayer. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/cca7fc44-cb58-4867-beba-cf84a5ef8378/content>.
- Calvo, A. (13 de julio de 2022). *Todo lo que necesitas saber sobre la Certificación GLOBAL G.A.P.* Obtenido de: AgroptimaBlog: <https://www.agroptima.com/es/blog/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la-certificacion-global-g-a-p/>
- Cavada Chacón, G. (2019). *Universo, muestra, tamaño muestral y análisis estadístico.* Presentación de *Power Point*.
- Checa, L. A. (2020). *Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de CMAC Piura S.A.C. – agencia Balta.* <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7278>.
- Chunga, C. y Silva, P. (2019). *Salario emocional y su influencia en la retención del personal obrero de campo en la Empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. – Piura 2019.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59372>.
- Coll Morales, F. (1 de marzo de 2020). *Rotación de personal.* Obtenido de: Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
- Corbana. (s. f.). Obtenido de: Corporación Bananera Nacional: <https://www.corbana.co.cr/banano-de-costa-rica-2/#industria>
- Cuzco, B. (2020). *Gestión del Departamento de Recursos Humanos en la compañía agrícola La Julia S. A.* <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/8316/E-UTB-FAFI-ING.COM-000514.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Díaz, M. L. (2020). *Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano.*

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Fernández Gatñay, P. (2019). *Principales problemas de la selección del personal en las fincas bananeras de la provincia de El Oro*.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/13758>.

Fonseca, L. (28 de mayo de 2022). *Gestión del talento humano: La guía completa [2022]*.
 Obtenido de: Venngage: <https://es.venngage.com/blog/gestion-del-talento-humano/>

Hammond, M. (13 de mayo de 2023). *Qué es la calidad del servicio, cómo se mide y cómo mejorarla*. Obtenido de: Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/calidad-del-servicio#:~:text=La%20calidad%20de%20servicio%20es,al%20utilizar%20un%20determinado%20servicio>.

Haswell, C. (20 de abril de 2023). Obtenido de Great Place to Work: <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/que-es-la-gesti%C3%B3n-del-talento>

Jiménez, Y., Loría, E., Sáenz, I. y Venegas, M. (2021). *Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Acosta Agroindustrial S. A.*
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/21877/Trabajo%20Final%20de%20Graduaci%C3%B3n%20OROCOSTA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Martín, D. (22 de enero de 2024). *Compensación y beneficios qué es y cuál es su importancia*.
 Obtenido de: OpenHR: <https://www.openhr.cloud/blog/compensacion-beneficios-que-es-y-su-importancia>

Mata Martínez, F. (2021). *El encadenamiento productivo desarrollado por las empresas bananeras en la zona Huetar Caribe de Costa Rica: Estudio de caso sobre upgrading social y económico*. Tesis para optar por el grado de Máster en Política Económica.

Mata Solís, L. D. (28 de mayo de 2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Obtenido de:

Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>

Mata Solís, L. D. (26 de enero de 2021). *Sujetos de estudio*. Obtenido de: Investigalia:

<https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/>

Muguirra, A. (s. f.). *Diseño de investigación. Elementos y características*. Obtenido de:

QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/disenio-de-investigacion/>

Narváez, M. (s. f.). *Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen*. Obtenido de:

QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/>

Organización Internacional del Trabajo. (s. f.). Obtenido de: Organización Internacional del trabajo

(OIT): <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--es/index.htm>

Ortega, C. (s. f.). *Diez estrategias para mejorar el clima organizacional en tu empresa*. Obtenido

de: QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategias-para-mejorar-el-clima-organizacional/>

Ortega, C. (s. f.). *Investigación mixta. Qué es y tipos que existen*.

<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/>.

Palma, M. (04 de setiembre de 2021). *Para qué nos sirve entender las características de cada generación?* Obtenido de: Expost: <https://www.iexe.edu.mx/desarrollo-humano/para-que-nos-sirve-entender-las-caracteristicas-de-cada-generacion/>

Parra, A. (s. f.). *¿Qué es una población de estudio? Características y técnicas de muestreo*.

Obtenido de: QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/poblacion-de-estudio/>

- Peiró, R. (7 de mayo de 2020). *Trabajo en equipo*. Obtenido de: Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html#google_vignette
- Rainforest Alliance. (s. f.). *Bananos Certificados de Rainforest Alliance*. Obtenido de: Rainforest Alliance: <https://www.rainforest-alliance.org/es/perspectivas/bananos-certificados-por-rainforest-alliance/>
- Salcedo, A. (19 de febrero de 2019). *Definición de encuesta*. Obtenido de: Promonegocios net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Sancho, K. (2021). *Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la pertenencia del personal en una empresa de fabricación de muebles*. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85344.3/TFIA%20KRISTEL%20ANCHO%20BERM%C3%9ADEZ-%202021f.pdf?sequence=2&isAllowed=y>}.
- Santamaría, M. L. (2019). *Influencia del clima organizacional en la retención del talento humano en la empresa AB, Lima*. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2226/1/TL_SantamariaArba%C3%B1ilMilagros.pdf.
- Sierra Caballero, F. (2019). *La entrevista en profundidad. Función, sentido y técnica*. Investigación Científica.
- Solís, L. D. (26 de enero de 2021). *Investigalía*. Obtenido de: <https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/>
- Suárez, E. (11 de enero de 2024). *Fuentes primarias y secundarias: la guía definitiva*. Obtenido de: Experto Universitario: <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>

Torres, D. (21 de junio de 2023). *Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones*. Obtenido de: Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal>

Velázquez, A. (s.f.). *Retención de empleados: Qué es, importancia y cómo lograrla*. Obtenido de: QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-empleados-estrategias/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20retenci%C3%B3n%20de,ya%20sea%20voluntaria%20o%20involuntariamente>.

Weaver, M. K. (2021). *¿Qué es la salud laboral?* <https://saludlaboralydiscapacidad.org/salud-laboral/que-es/>.

Yendry Aguero, S. B. (2022). *Factores psicosociales asociados al nivel de motivación laboral en el personal de la empresa Agroindustrial Piñas del Bosque*. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22857/TESIS%2010831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Zambellí, R. (19 de mayo de 2021). *Todo sobre la estandarización de procesos: principios, implementación y beneficios*. Obtenido de: Checklistfácilblog: <https://blog-es.checklistfacil.com/estandarizacion-de-procesos/>

Zambellí, R. (2022). *¿Qué es la seguridad laboral y para qué sirve?* doi:<https://blog-es.checklistfacil.com/seguridad-laboral/#:~:text=La%20seguridad%20laboral%20es%20un%20%C3%A1rea%20que%20analiza%20un%20conjunto,trav%C3%A9s%20de%20normas%20y%20reglas>.

APÉNDICES

Entrevista 1

#1

Entrevista

La siguiente entrevista tiene como finalidad aportar información confidencial para la realización de una Tesis de Grado para optar por el título de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, la investigación es realizada en la empresa de TMF Agro S.A y tiene como objetivo crear estrategias que permitan retener el capital humano y a la vez, minimizar los ausentismos en la compañía.

Su aporte será muy importante para el desarrollo de esta investigación.

- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para esta compañía?
Ingresé a laborar el 26 de marzo del 2006; hoy a cumplir 18 años con la compañía.
- Puesto que desempeña en la empresa
Gerente Administrativo de DDHH.
- ¿Cómo evalúan actualmente la satisfacción del personal en la finca?
Realizamos una encuesta semestralmente, a la que llamamos "Encuesta de Clima Laboral."
- ¿Qué medidas utilizan para equilibrar la vida personal y laboral en los empleados?
Utilizamos varias instrumentas como, por ejemplo: Aneglo directo que incluye muchos beneficios en favor de los colaboradores; también está la Asociación Solidaria que abarca ahora además de cesantía, préstamos, compra de productos de canasta básica (comisariato); así como cualquier otro producto de necesidad básica para nuestros colaboradores. Por otra parte, el servicio de fonda para su sana alimentación y se les ayuda con el rebajo por planilla. Para los colaboradores que así lo solicitan y que por distancia les sea difícil llegar a su trabajo a la hora acordada, tenemos el beneficio de habitaciones individuales

donde se les acondiciona su habitación con su cama donde dormir cómodamente, baños, servicio sanitarios, etc.
 Por otro lado, en la parte salarial, se les paga lo que indica la Ley en cuanto a labores realizadas y acordadas con anterioridad por supuesto siempre en concordancia con lo que indiquen los decretos con respecto a los salarios para las empresas privadas.

5. ¿Qué estrategias utilizan para fomentar un ambiente laboral agradable?

A parte del arreglo directo, tenemos un reglamento interior de trabajo para la sana convivencia entre todos los colaboradores. Además de darles continuamente charlas, refrescamiento, etc, para abordar el tema de ambiente laboral sano.

6. Sabe el porcentaje de empleados que desertan anual en la empresa

A sabiendas que la rotación de personal en la industria bananera es muy alta, nuestro porcentaje mensual ronda el 7,98%. Teniendo en cuenta que el número de colaboradores promedio mensual es de 215. Consideramos que es un porcentaje normal y manejable dentro de lo que indica la teoría en cuanto a rotación.

7. De acuerdo con su experiencia, ¿por qué el personal se va de la empresa?

Como lo indicaba en la pregunta anterior, la rotación de personal en la industria bananera es muy alta; podríamos considerar y nos es un buen término que voy a utilizar, consideramos que el trabajador bananero es nómada, les gusta realizar un periodo laboral en una empresa, luego pasan a otra y así sucesivamente.

8. ¿Cómo manejan los conflictos internos entre los colaboradores?

Tenemos un reglamento interior de trabajo y el arreglo directo, donde se establece claramente el procedimiento que el trabajador debe realizar cuando exista algún conflicto laboral o de índole sexual. Son documentos muy sencillos de entender para la claridad del colaborador.

9. ¿Cómo realizan la evaluación de desempeño del personal?

Existe la herramienta de evaluación de desempeño donde se toman en cuenta puntos específicos para la correcta atención y ayuda al colaborador para que realice de la mejor manera y eficiencia su trabajo. La utilización de la herramienta se enfoca para darle retroalimentación al colaborador y corrija alguna mala ejecución en sus labores; y también la herramienta toma muy en cuenta el

10. ¿Cuáles estrategias utilizan para que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y colaboradores sea eficaz?
 (con sus compañeros)

En este punto se realizan reuniones semanales entre jefaturas y colaboradores en donde se toman en cuenta todos los temas correspondientes para la buena comunicación entre las partes. Además de la colaboración de colocación en los puntos recurrentes de rotulos de información necesaria y valiosa para todos nuestros colaboradores.

Entrevista 2

#2

Entrevista

La siguiente entrevista tiene como finalidad aportar información confidencial para la realización de una Tesis de Grado para optar por el título de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, la investigación es realizada en la empresa de TMF Agro S.A y tiene como objetivo crear estrategias que permitan retener el capital humano y a la vez, minimizar los ausentismos en la compañía.

Su aporte será muy importante para el desarrollo de esta investigación.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para esta compañía?

7 años y 5 meses

2. Puesto que desempeña en la empresa

Administrador de finca

3. ¿Cómo evalúan actualmente la satisfacción del personal en la finca?

Cada cierto tiempo se entrevista al personal para analizar cómo están en la empresa.

4. ¿Qué medidas utilizan para equilibrar la vida personal y laboral en los empleados?

Se les da de forma gratuita 2 días por semana médico de empresa también se hacen 2 actividades festivas el primero de mayo y en diciembre.

5. ¿Qué estrategias utilizan para fomentar un ambiente laboral agradable?

Buena comunicación con el personal y acceso a la información que ellos requieran además cuentan con el derecho de organización, comité permanente registrado ante el ministerio de trabajo el cual atiende las quejas de los trabajadores o dudas esto en la parte laboral. En la parte recreativa se hacen actividades anuales con regalos, también se cuenta con beneficios económicos por cero asistencias además los hijos de trabajadores con buenas calificaciones se le da becas económicas para escuela y colegio y a inicio de curso lectivo útiles escolares a todos los que presenten.

6. Sabe el porcentaje de empleados que desertan anual en la empresa su matrícula.

El personal que deserta anda entre un 7 a 8%.

7. De acuerdo con su experiencia, ¿por qué el personal se va de la empresa?

Lamentablemente nuestra actividad agrícola está pasando por una época muy difícil ya que la juventud los que logran estudiar no desean este tipo de trabajos y los que no estudian no tienen el compromiso de estabilizarse además en esta zona tenemos varias fincas alrededor de nosotros y los empleados prefieren estar casuales.

8. ¿Cómo manejan los conflictos internos entre los colaboradores?

Se utilizan procedimientos que se llevan en conjunto con la representación laboral y el comité permanente, por ejemplo, políticas disciplinarias estipuladas en un arreglo directo aprobado por el ministerio de trabajo.

9. ¿Cómo realizan la evaluación de desempeño del personal?

Tenemos un formato en el cual se evalúan todos los aspectos del trabajador despena y todo lo referente a las buenas prácticas agrícolas.

10. ¿Cuáles estrategias utilizan para que la comunicación entre los diferentes niveles

jerárquicos y colaboradores sea eficaz?

Una vez al mes se reúne el comité permanente con la gerencia y Recursos Humanos para tratar las oportunidades de mejora en el ambiente laboral, también existe un buzón de sugerencias el cual es revisado todos los meses.

Entrevista 3

#3

Entrevista

La siguiente entrevista tiene como finalidad aportar información confidencial para la realización de una Tesis de Grado para optar por el título de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, la investigación es realizada en la empresa de TMF Agro S.A y tiene como objetivo crear estrategias que permitan retener el capital humano y a la vez, minimizar los ausentismos en la compañía.

Su aporte será muy importante para el desarrollo de esta investigación.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando para esta compañía?

12 años

2. Puesto que desempeña en la empresa

El puesto de Gerente de Finca.

3. ¿Cómo evalúan actualmente la satisfacción del personal en la finca?

Se realizan encuestas al personal.

4. ¿Qué medidas utilizan para equilibrar la vida personal y laboral en los empleados?

Se facilita a los trabajadores 2 días por semana médico de empresa, también desde ya muchos años se celebra el día del trabajador y la navidad con actividades, tanto para los trabajadores como para los niños.

5. ¿Qué estrategias utilizan para fomentar un ambiente laboral agradable? Buena comunicación con el personal y transparencia en la información que se les brinda. Cuentan por elección de ellos mismos con representantes de comité permanente, el cual atiende a cada trabajador si tiene alguna queja o duda. También se realizan actividades y regalos en las fechas festivas, se dan premios económicos por cero ausentismo y calidad en el trabajo, se les facilita una beca (aporte económico) para los hijos de trabajadores que estén estudiando en escuela o colegio además de que se dan los útiles básicos para la entrada de clases.
6. Sabe el porcentaje de empleados que desertan anual en la empresa

Nuestro porcentaje mensual de desertación es de un 0%.

7. De acuerdo con su experiencia, ¿por qué el personal se va de la empresa?

La zona donde se encuentra la empresa (Finca) es una zona de riesgo donde hay lamentablemente personas que inducen a la venta y consumo de drogas, entonces muchos jóvenes no quieren continuar laborando, también hay personal muy inestable con mucho ausentismo, no toman el trabajo con la seriedad que se debe y este mismo personal rota en las diferentes empresas que están alrededor de nosotros. Muchos expresan que no quieren quedarse con trabajo fijo, que prefieren irse y como mencioné, van rotando por varias empresas.

8. ¿Cómo manejan los conflictos internos entre los colaboradores?

Existen procedimientos de manejo de conflictos los cuales se llevan a cabo en conjunto con el comité permanente. Hay procedimientos de acoso laboral, acoso sexual, hay políticas disciplinarias, todo eso está disponible en el anexo directo. Por otra parte, las certificaciones que nos evalúan nos solicitan contar con varios comités como de quejas, de acoso entre otros, los cuales junto con la gerencia y el departamento de recursos humanos y de relaciones laborales se atienden los casos hasta dar solución.

9. ¿Cómo realizan la evaluación de desempeño del personal?

Existe un formato el cual tiene diferentes preguntas las cuales tanto los mandos medios como los trabajadores lo llenan y se evalúa a cada trabajador.

10. ¿Cuáles estrategias utilizan para que la comunicación entre los diferentes niveles

jerárquicos y colaboradores sea eficaz?

Por medio del comité permanente se atienden las diferencias, dudas o quejas, ellos una vez al mes se reúnen con Recursos Humanos y la gerencia para darle solución a diferentes puntos.

También existen procedimientos donde cada trabajador puede de manera escrita exponer su caso, duda, queja y eso será revisado por laborales, RRHH y la gerencia.