

## Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia

Francisco Restrepo Escobar<sup>1</sup>, Francisco Javier Arias Vargas<sup>2</sup>

Recibido: 9 agosto 2015 / Aceptado: 13 octubre 2015

### ■ Resumen

**Introducción.** La presente investigación surgió de una pregunta principal acerca de las características de los procesos de gestión humana en las empresas agropecuarias y su incidencia en la competitividad organizacional. Para el marco teórico se partió de los conceptos de empresa, la empresa agropecuaria, la competitividad y los procesos de gestión humana. Revisadas las fuentes, se encontraron algunos estudios nacionales e internacionales que refieren, entre otras, a las prácticas de administración y gestión de recursos humanos en empresas agrícolas y pecuarias, en donde explican temas como: la selección, la contratación, la capacitación y la remuneración de los trabajadores del campo. **Objetivo.** El objetivo de la tarea investigadora consistió en explorar las prácticas de gestión humana en las empresas agropecuarias de la subregión de Urabá (Colombia). **Materiales y métodos.** Se ha utilizado un diseño de investigación transversal. La muestra se constituyó con unidades productivas bananeras de los municipios de Carepa, Apartadó y Turbo en la región de Urabá. Se utilizó una encuesta estructurada y se procedió al análisis de la información, contrastando los aspectos teóricos y el trabajo empírico para establecer el aporte de la gestión humana a la estrategia organizacional. **Resultados y Conclusiones.** Las organizaciones objeto de estudio tienen una persona responsable del área de Gestión Humana, cuyas características dependen del tamaño de sus operaciones. Sin embargo, el rol que desempeñan en su mayoría los responsables del área es de coordinación, posición que se ubica en el nivel operativo, máximo en el táctico. Los sistemas de gestión del área, se ejecutan de acuerdo a los criterios de los administradores o dueños, lo que termina siendo un modelo clásico tradicional de corte operativo.

**Palabras clave:** Empresas agropecuarias, gestión humana, impacto, competitividad organizacional.

<sup>1</sup> Profesor investigador, Facultad de Ciencias Agrarias, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín (Colombia). Magister en Gerencia del Talento Humano. Correo electrónica: ferestrepo@elpoli.edu.co

<sup>2</sup> Director del Grupo de Investigación DELTA, Corporación Universitaria Lasallista. Magister en Administración de Negocios. Correo electrónica: fraarias@lasallistadocentes.edu.co



## Talent management in agricultural & livestock companies: The case of the banana sector in Colombia

### ■ Abstract

**Introduction.** This investigation arose from a main question about the characteristics of the processes of human resource management in agricultural enterprises and their impact on organizational competitiveness. The theoretical framework was based on the following concepts: enterprise, agricultural and livestock business, competitiveness and talent management processes. After the sources were revised, some national and international studies were found, and they covered subjects such as practices of administration and human talent management in agricultural & livestock companies. Topics like selection, hiring, training and compensation of workers are explained in that literature.

**Objective.** Exploring human talent management practices in companies from the Urabá sub region (Colombia). **Materials and methods.** A transversal research design was used. The sample was built with banana production units from Carepa, Apartadó and Turbo, in Urabá. A structured survey was used and the information was analyzed by contrasting the theoretical aspects and the empirical work in order to establish talent management's contribution to the organizational strategy. **Results and Conclusions.** The organizations studied have people responsible for the talent management areas, and their characteristics depend on the sizes of their operations. However, the roles played by those people are mainly of coordination, a position located at an operative level and at the tactical one in few cases. The management systems of the area are executed according to the criteria of managers or owners, and this is at the end a classical-traditional operative model.

**Key words:** Agricultural & livestock companies, talent management, impact, organizational competitiveness.

## As práticas de gestão do talento humano nas empresas agropecuárias. Caso: setor da banana na Colômbia

### ■ Resumo

**Introdução.** Esta investigação surgiu a partir de uma pergunta sobre as principais características dos processos de gestão de recursos humanos em empresas agrícolas e seu impacto na competitividade organizacional. Para dividir o quadro teórico dos conceitos de empresa, empresa agrícola, a competitividade e os processos de gestão de recursos humanos. Revisada as fontes, encontraram alguns estudos nacionais e internacionais que dizem respeito, entre outras, às práticas de gestão e gestão de recursos humanos em empresas agrícolas e pecuárias, onde explicam questões como: Seleção, recrutamento, formação e remuneração dos trabalhadores rurais. **Objetivo.** O objetivo do trabalho de investigação foi explorar as práticas de gestão humanos em empresas agrícolas na sub-região de Urabá (Colômbia). **Materiais e métodos.** É utilizado um delineamento de pesquisa transversal. A amostra foi formada por unidades de produção de banana nos municípios de Carepa, Apartado e Turbo na região de Urabá. Um questionário estruturado foi utilizado e procedeu à análise dos dados, comparando-se os aspectos teóricos e trabalho empírico para estabelecer a contribuição da gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional. **Resultados e conclusões.** Organizações do estudo têm uma pessoa responsável da área

de Recursos Humanos, cuyas características dependen do tamanho de suas operações. Mas, principalmente, o papel desempenhado pelos responsáveis pela área de coordenação é uma posição que está localizado na máxima de operação no nível tático. Os sistemas de gerenciamento de área, são executadas de acordo com os critérios dos gerentes ou proprietários, o que acaba sendo um modelo operacional corte clássico tradicional.

**Palavras importante:** Empresas agrícolas, gestão de recursos humanos, impacto, competitividade organizacional.

## ■ Introducción

Los cambios sociales y tecnológicos a los que se ven avocados los países, generan, simultáneamente, cambios en las organizaciones, en sus procesos productivos y, por supuesto, en su ámbito laboral. Estas transformaciones han modificado las actividades, y por tanto, las prácticas de los administradores para responder a las demandas que exige el entorno productivo, para lograr los niveles de competitividad necesarios e incursionar en los mercados regionales, nacionales e internacionales. Dados los procesos de cambio (Cummings, 2007) a los que se ven sometidas las organizaciones, las prácticas de gestión humana pasan de ser un factor meramente instrumental a constituirse en un factor estratégico clave en el desarrollo de las empresas y sus trabajadores para el logro de los objetivos propuestos. Así lo plantea Chiavenato (2002):

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer; el crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, y, por consiguiente, el número de personas, generando así (sic) la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas

indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional en un mundo globalizado.

## La empresa Agropecuaria

La empresa agropecuaria es una unidad de decisión que combina conocimiento, principalmente, tecnología e información; recursos naturales (tierra, agua, clima, vegetación y animales); recursos humanos y de capital para producir bienes, ya sean de origen animal y vegetal o servicios para un mercado determinado y dentro de una operación rentable o sostenible (Guerra, 2002). Por lo tanto, son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias.

En Colombia, el sector agropecuario reviste una importancia estratégica en el proceso de desarrollo económico y social (Colombia, Ministerio de Agricultura, 1990). El sector genera más del 20% del empleo nacional y representa alrededor del 50% del empleo en las áreas rurales. De otra parte, su producción es fundamental para el abastecimiento de alimentos a los hogares urbanos y rurales, y de materias primas para la agroindustria. Una buena parte de su producción se destina a los mercados internacionales, evento que genera divisas y ayuda a mantener una posición superavitaria en la balanza comercial agropecuaria.

No obstante, el sector agropecuario ha venido perdiendo dinamismo en su crecimiento y muchos de los empleos que genera son informales y de baja calidad, lo que hace que el ingreso de los pobladores del campo sea, en general, precario. Y para que el sector agropecuario pueda aprovechar las oportunidades de los tratados de



libre comercio, debe ser productivo y sostenible a nivel económico y social. A propósito, la sostenibilidad económica se refiere a que el sector debe ser capaz de generar los ingresos sobre la base de las ventajas comparativas y competitivas de sus producciones; y la sostenibilidad social se refiere a que los ingresos generados por el sector deben ser al menos suficientes para garantizar una vida digna a todos los productores del campo.

Con relación a lo anterior, actualmente la zona de Urabá (ubicación del estudio) ubicada al noroccidente del departamento de Antioquia, cuenta con 35260 hectáreas en producción en los municipios de Chigorodó, Carepa, Turbo y Apartadó. Las exportaciones de banano desde la zona de Urabá (Villar, 2013) ascendieron en el año 2012, a 65,6 millones de cajas por valor de USD 549 000 000, presentándose una caída del 7,09% en el volumen, al compararlo con el año anterior que fue de 70,6 millones. Se estima que hacia la Unión Europea se despacharon 49,9 millones de cajas que representan el 76% de la fruta exportada por la región.

Esta zona genera 21 500 empleos directos en labores de campo; 3500 en las empresas de integración vertical, como fábricas de cajas, plásticos, sellos, fumigación, astilleros, snacks, entre otros; y 75000 empleos indirectos en los municipios del eje bananero: Chigorodó, Carepa, Apartadó y Turbo. De empleos directos e indirectos derivan su sustento unas cien mil familias, es decir, cuatrocientas mil personas que representan el 80% del total de la población de Urabá.

Se puede afirmar que la economía de Urabá gira en torno al sector bananero, cuyo circulante mensual es mayor a veinticinco mil millones de pesos, lo que indica que las empresas bananeras de Urabá, a través de sus trabajadores, le entregan a la economía regional cerca de trescientos mil millones de pesos al año, que se

irrigan anualmente en el comercio local el cual emplea una porción importante del resto de la población que no está laborando directamente en las fincas bananeras.

En cuanto a la estructura de costos, la mano de obra en la actividad bananera en Urabá representa entre el 56% y el 60% del total de costo de producción de una caja. La mano de obra necesaria en la producción del banano, igualmente intensiva en cualquiera de los países que produce banano, no representa las cargas que se generan en Colombia; mientras que en nuestro país un trabajador bananero cuesta en promedio US\$950 al mes, en Ecuador su costo no supera los US\$500 y en Costa Rica que es otro productor importante sus costos están por debajo US\$800. La producción de banano en Colombia está amenazada igualmente por la competitividad de otros países cuyos costos de producción y revaluaciones son inferiores a la nuestra, en razón a que sus costos laborales y efectos macroeconómicos pesan diferente dentro de la estructura de costos.

Finalmente, por exigencia de estándares de calidad, el banano es uno de los productos agrícolas que más mano de obra debe invertir en sus procesos de siembra, mantenimiento, cosecha y empaque. Una hectárea de banano requiere en promedio 0,6 personas para sus procesos de campo y empaque, más el personal administrativo que participa en la supervisión de los cultivos.

## El concepto gestión del talento humano

Según Chiavenato (2002) la *gestión del talento humano* se define como un conjunto de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, a través de actividades como: planeación estratégica del personal, selección, contratación, evaluación de desempeño, comunicación,

formación y planes de carrera, clima laboral, motivación, organización del trabajo, higiene, seguridad y calidad de vida laboral, sistemas de compensación, actividades tendientes a lograr el equilibrio entre los objetivos organizacionales (supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, calidad de productos y servicios, reducción de costos, participación en el mercado, nuevos clientes, competitividad, imagen) y los objetivos personales (mejores salarios, beneficios, seguridad, calidad de vida, satisfacción, consideración y respeto, mejores oportunidades, autonomía y participación).

La gestión humana ha evolucionado desde la era de la industrialización clásica —relaciones industriales, revolución industrial hasta 1950—, pasando por la era de la industrialización neoclásica —administración de recursos humanos, de 1950 a 1990— hasta llegar a la era de la información y del conocimiento —gestión del talento humano o capital humano, de 1990 hasta hoy— (Chiavenato, 2002).

Particularmente, respecto de la gestión del talento humano, esta adquiere cada vez mayor significación y relevancia; por ello, el consenso entre diversos autores e investigadores en cuanto a que la gestión estratégica de este talento es urgente para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado (Beer, 1990; Harper y Lynch, 1992).

Teniendo en cuenta la importancia que hoy tiene el *capital humano* para las empresas en programas de mejora continua, el *capital* es la sumatoria de activos tangibles e intangibles; pero es el capital humano el de mayor relevancia para el desempeño de las funciones en cada organización. Al mismo tiempo, permite la implementación de todas las tareas para ejecutar la estrategia, y para la satisfacción de todos los grupos de individuos, cuyos objetivos dependen de los resultados de la organización, donde la creación de valor y ejecución de la estrategia

debe ser la tarea primordial de los ejecutivos del talento humano en Colombia (Morales Cartaya, 2006).

La gestión del talento humano nace de la necesidad de encontrar mecanismos efectivos para la administración de personal y recursos humanos dentro de las organizaciones. Ya se contaba con mecanismos que permitían la administración de la empresa, en términos de tiempo, eficiencia, productividad, costos y ganancias, pero no había un mecanismo especializado para trabajar con el personal, dentro de la organización, sin tener en cuenta solo su productividad y eficiencia, sino pensando en ellos como seres humanos que tienen una vida personal y familiar que también afecta o mejora su desempeño laboral. Gracias a esto nacieron en las empresas los departamentos de recursos humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a que tanto los trabajadores como las organizaciones logren sus metas. En el curso de su labor, los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad (Werther, 2001). Así mismo, deben contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en forma socialmente responsable.

El término *recursos humanos* se refiere a las personas que componen una organización. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización, en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades” (Nuñez, 2013).



## Principios y objetivos del sistema de gestión del talento humano

Hace tres décadas la función de dirección en la organización era caracterizada por la autoridad; dirigía a las personas como un medio, un recurso más. Ahora, se habla de una gestión basada en el liderazgo. El Sistema de gestión humana define los principios más generales para el desarrollo y movilización de las personas teniendo cuenta sus características y el contexto que la organización necesita para alcanzar su misión. El manejo directo de las personas es, y siempre ha sido, parte integral de la responsabilidad de los gerentes, los administradores y los supervisores.

Una empresa u organización debe definir las responsabilidades del directivo, para cumplir con las funciones de Desarrollo humano de la siguiente forma:

- Promover la superación profesional de acuerdo con el puesto.
- Influir en el mejoramiento del desempeño.
- Propiciar la cooperación y lograr excelentes relaciones interpersonales.
- Control preciso de los costes de mano de obra, lo que permitirá su uso eficiente.
- Desarrollar las competencias de cada persona.
- Promover excelentes condiciones de salud para el personal.
- Evaluar a cada trabajador de acuerdo a su desempeño.
- Ser previsor con las necesidades del personal para el futuro.
- Ubicar a las personas adecuadas en el puesto adecuado.

- Iniciar a los nuevos empleados en la Empresa.

En resumen, la Gestión de componente humano incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados. El Sistema de gestión humana es la integración estructurada de un grupo de partes interrelacionadas entre sí, con el objetivo central de que cada integrante de la empresa se esfuerce conscientemente por la efectividad de la labor que realizan (Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., 2001).

## Gestión del Talento humano en el contexto agrolaboral colombiano

Los factores que inciden en la competitividad de un país o región, según el Foro Económico Mundial (2013), son: la internacionalización de su economía, la infraestructura de comunicaciones y transporte, los modelos de gerencia empresarial, el manejo de las finanzas, el Gobierno (institucionalidad pública), el desarrollo de la ciencia y la tecnología, el capital humano y el trabajo. Vista así, la competitividad tiene como base la construcción de capital, no solo de tipo económico, sino natural, financiero, de infraestructura, institucional, cultural, de conocimiento y humano. En ese sentido, diversas entidades mundiales encargadas de evaluar la competitividad de países y ciudades coinciden en señalar al capital humano como uno de los factores más importantes para la competitividad. Dicho capital está constituido por las habilidades y destrezas de los trabajadores para manejar los sistemas y procesos complejos de la economía global.

Para el caso del sector rural, Orozco y Rendón (2006), resaltan la necesidad de una política comercial agropecuaria, orientada a modernizar la producción, para que los bienes y servicios sean competitivos, tanto en el mercado interno como externo. En el caso de los trabajadores agrícolas

y los campesinos, desde hace algún tiempo Colombia ha venido implementando reformas en el sistema económico que la ha llevado a realizar un proceso de ajuste estructural y a iniciar el camino de la reconversión productiva. Pero, la temporalidad en los empleos seguirá siendo una constante, por lo que se plantea el desafío de lograr compatibilizar la flexibilización del mercado del trabajo con la protección de los derechos de los trabajadores.

El comportamiento de la oferta laboral rural se caracteriza como un proceso de decisiones secuenciales de los individuos. A partir de la tradición de los modelos de desarrollo rural, en países en desarrollo, los pobladores del sector rural deciden participar o no en el mercado laboral rural (Lewis, 1954). A su vez, los que participan pueden ocuparse. En el segmento moderno, la disponibilidad de nuevas tecnologías implica aumentos en la productividad; por consiguiente, demanda nuevas exigencias para los trabajadores que operan dichas tecnologías, generando cambios en las prácticas de gestión humana direccionadas al rendimiento y a la evaluación de competencias.

La estructura de propiedad (Espinosa, 2009), también incide en las prácticas de gestión humana, en razón a que en el agro coexisten diversas formas; una de las más comunes es la empresa familiar, donde el administrador es el mismo dueño y es quien asume las funciones de gestión humana. En otras ocasiones se contrata un administrador externo. Lo anterior puede dar lugar a ciertas implicaciones en el modo de administrar la gestión humana (Allen y Lueck, citados por Vargas, Paillacar, 2002).

La naturaleza de los sistemas productivos, como las producciones estacionales (Mendez, 1996) influenciadas por factores climáticos y geográficos, permean las faenas agrícolas y, por consiguiente, el modo de organización del trabajo y gestión del personal. Todo lo anterior permite establecer

que si bien es cierto existe toda una base teórica para el análisis y comprensión de la gestión humana, se deben tener en cuenta los diferentes contextos, situaciones y particularidades de cada sector para generar modelos de producción competitivos y sostenibles en el tiempo, lo cual, sin duda, es el aporte fundamental del presente estudio en el sector agropecuario.

## ■ Materiales y métodos

La investigación tiene un carácter exploratorio y descriptivo, por lo tanto, no inferencial ni explicativo (Sampieri, 2007). Exploratorio, porque pretende establecer el estado actual de una situación, en este caso, la relación existente entre los procesos de la gestión humana y la competitividad organizacional de organizaciones agrícolas. Descriptivo, porque a través de la observación directa, el análisis documental y la encuesta, se realiza una descripción del manejo de los procesos de gestión humana en las organizaciones seleccionadas.

Dado el carácter exploratorio de la presente investigación, y teniendo en cuenta el soporte teórico relacionado con el sector agropecuario, la muestra se eligió priorizando sobre los criterios de variedad, relevancia, significatividad y diversidad tipológica de contextos y situaciones organizacionales. Por la misma razón, su tamaño no fue determinado por una fórmula estadística, sino en función del criterio de saturación informativa. El número de organizaciones participantes fue de 43 unidades productivas.

## ■ Resultados y discusión

La muestra del presente estudio es, en general, representativa de la población de la que procede. Las unidades productivas objeto de estudio se ubicaron en los municipios de Carepa, Turbo y Apartadó. En relación con la población



**Tabla 1.** Métodos utilizados para evaluación del Sistema

	Criterios	Método
Criterios de Calidad de los Reactivos	Correlación ítem-test	Correlación de Pearson
Criterios de Calidad del Sistema	Confiabilidad	Alfa de Crombach y Dos mitades de Guttman
	Validez de contenido	Proceso adelantado por expertos
	Validez de construcción	Método de extracción: Componentes Principales

trabajadora en las unidades productivas objeto de estudio, la mayoría está constituida por hombres, en una relación 3 a 1. En cuanto a la formación académica, el bachillerato es el nivel más recurrente, seguido del nivel técnico. El nivel de antigüedad de la población está comprendido entre uno y diez años. Respecto de la edad, el mayor porcentaje de la población

trabajadora oscila entre los 36 y los 50 años. En cuanto al tipo de contrato, cabe destacar que la mayoría de la población trabajadora en las unidades productivas analizadas, posee contrato indefinido. Por último, en lo concerniente al líder del área de gestión humana, el cargo que más se repite es el de jefe.

**Tabla 2.** Estadísticos descriptivos procesos de Gestión Humana

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Aprovisionamiento	43	2,30	4,70	3,74	0,64
Desarrollo	43	2,80	5,00	4,54	0,62
Formación	43	2,00	4,20	3,54	0,61
Compensación	43	2,83	4,80	3,71	0,74
Higiene y seguridad	43	2,67	5,00	4,52	0,61
Evaluación desempeño	43	1,00	4,75	2,84	1,57
Dimensión estratégica	43	1,50	4,13	2,98	0,71
Impacto de la gestión humana	43	2,56	4,89	4,15	0,63

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

En relación con Aprovisionamiento en una escala de 1 a 5, la media es 3,74 y la desviación típica de 0,64, lo cual indica que hay una baja dispersión de los datos. Es decir, el promedio en este caso representa al grupo encuestado; por esta razón se observa mayor homogeneidad en las respuestas de la muestra. Lo mismo ocurre

en todas las demás variables. Las variables que en general mostraron un sesgo positivo (tendencia a la calificación más alta) fueron: desarrollo de personal, higiene y seguridad e impacto de la gestión humana. Según la tabla 5, un 46,5% de los encuestados consideran que la Gestión humana no es un área estratégica; el

30,2% considera que lo es en alto grado, y solo un 16,3% considera que sí lo es, lo cual lleva a concluir que las opiniones están divididas y se tiene más bien un sesgo hacia un área operativa.

**Tabla 3.** Estadísticos descriptivos dimensión estratégica de la Gestión Humana

Características	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La empresa establece planes de carrera para sus empleados	43	2,00	4,00	2,70	0,741
La empresa posee programas de retención de talentos	43	1,00	5,00	3,23	1,377
La empresa gestiona el Balance vida_trabajo (trabajo flexible, teletrabajo, programas que involucran la familia)	43	1,00	4,00	1,88	1,096
La empresa posee un programa para la gestión de la diversidad	43	1,00	4,00	2,28	1,260
La gestión humana de la empresa fomenta la responsabilidad social empresarial	43	2,00	5,00	3,98	0,672
La empresa posee sistemas de medición en torno a lo que aporta la gestión humana a los resultados del negocio	43	1,00	5,00	3,74	1,002
La empresa posee programas para la formación y el desarrollo de líderes.	43	1,00	4,00	2,74	1,002
La empresa posee programas para la construcción de capital social y relacional (trabajo en equipo, construcción de confianza, fomento relaciones internas y externas)	43	1,00	5,00	3,28	1,008

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

Las unidades productivas estudiadas le otorgan un gran valor estratégico a la retención de talentos, a la responsabilidad social empresarial y a los sistemas de medición de impacto de la gestión humana. Se observan deficiencias en el balance vida trabajo.

**Tabla 4.** Impacto de la Gestión Humana

Características	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La empresa atrae, motiva y retiene personas competentes y comprometidas	43	3,00	5,00	4,02	0,556
Implementa rápidamente cambios importantes	43	2,00	5,00	4,33	0,808
Garantiza experiencias positivas en empleados y clientes	28	3,00	5,00	4,21	0,833
Implementa rutinas que dan como resultado alto desempeño	28	3,00	5,00	3,89	0,832
Trabaja sinergias para garantizar apalancamiento y eficiencia	43	2,00	4,00	3,47	0,667
Genera y generaliza ideas con impacto para la competitividad empresarial	28	2,00	5,00	3,75	0,967
Incorpora líderes que obtienen resultados correctos	29	2,00	5,00	4,00	0,845
La gestión humana genera innovación y creatividad en procesos	43	2,00	5,00	4,37	1,001
La gestión humana genera resultados económicos positivos a la empresa	43	3,00	5,00	4,79	0,559

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados



De acuerdo con los resultados el 56% de la población considera que la gestión humana genera un impacto positivo en los resultados del negocio, por cuanto las empresas atraen, motivan y retienen personas competentes y comprometidas. En relación con las funciones que ejecuta el área de Talento humano,

solamente se evidencia que el proceso de evaluación del desempeño es tercerizado en un 46%. Las funciones de selección, capacitación, seguridad e higiene, y procesos disciplinarios, son en un alto porcentaje ejecutados por la misma empresa en cabeza del gestor de Talento humano y en un mínimo porcentaje por terceros.

**Tabla 5.** Coeficientes de asimetría y curtosis

VARIABLES	Asimetría		Cálculo As	Curtosis		Cálculo curtosis
	Estadístico	Error típico		Estadístico	Error típico	
Aprovisionamiento	-,271	,361	-0,749674696	,020	,709	0,028038503
Desarrollo	-1,795	,361	-4,966912972	2,442	,709	3,444334832
Formación	-,629	,361	-1,739614363	-,865	,709	-1,2
Compensación	,324	,361	0,895831132	-1,585	,709	-2,234817219
Seguridad e higiene	-1,456	,361	-4,030496818	1,539	,709	2,170225053
Evaluación	-,069	,361	-0,18974061	-1,775	,709	-2,503368641
Dimensión estratégica	-,004	,361	-0,01168342	-,105	,709	-0,148729891
Impacto	-1,104	,361	-3,054051761	,912	,709	1,286189953

Fuente: Elaboración propia

Se calcularon los coeficiente de asimetría y curtosis para confirmar que, en el caso de las variables higiene y seguridad, evaluación del desempeño y desarrollo de personas, hay poca homogeneidad y simetría, lo que indica el distanciamiento de la media y el sesgo positivo hacia las puntuaciones más altas; y en el caso de compensación, dimensión estratégica e impacto de la gestión humana, hacia las puntuaciones más bajas.

## ■ Conclusiones

En esta investigación se han estudiado las prácticas de gestión humana en las unidades productivas bananeras de la región de Urabá, desde la perspectiva de los gerentes y/o administradores del área de Gestión del talento humano, a través de un diseño transversal, descriptivo-analítico, mediante encuesta. Esto ha permitido el acercamiento al conocimiento de una serie de factores que inciden en los objetivos de las organizaciones estudiadas.

Se analizaron las características del líder basados en la Evaluación de competencias por dominio (Ulrich et. al., 2008). En este sentido, y de acuerdo con las respuestas obtenidas por parte de los gestores de talento humano, se concluye que el líder de esta área es activista, creíble, propicia el cambio, posee habilidades estratégicas, es ejecutor operativo e interpreta el contexto social y lo articula con la estrategia de negocio. Lo anterior contrasta con las

respuestas dadas a la pregunta sobre el carácter estratégico del área de gestión humana, a lo cual respondieron negativamente un gran porcentaje de las personas,. Dado lo anterior, se considera que por las características de las organizaciones, su perfil exportador y las diversas certificaciones exigidas por la comunidad económica europea, el personal que lidera esta área es altamente competitivo, aunque no se le otorgue el estatus de personal estratégico.

Existen diversas herramientas para la selección de personal (Werther, 2001). En el caso particular de las organizaciones estudiadas, se encontró que los procesos de selección no cuentan con mapas de competencias y descripciones de cargos acordes al sector agropecuario. Lo anterior permite plantear que se requieren mejoras en métodos e instrumentos de selección adecuados a la cultura organizacional, al sector agrícola y a la región. En general, los líderes de talento humano de las unidades productivas estudiadas coinciden en que existe un adecuado proceso de desarrollo y formación de personal, en cuanto a que este contribuye a un mejor desempeño en el puesto de trabajo, al logro de las estrategias de producción y comercialización y, por consiguiente, a la competitividad.

Relativo al sistema de compensación, en el caso de las unidades productivas estudiadas, es interpretado como que la empresa cumple con todas las prestaciones legales, pero es claro que el sistema de compensación no obedece a un estudio a profundidad de los puestos de trabajo; es decir, no se tiene una metodología para la valoración de puestos de trabajo.

En cuanto a las unidades productivas, estas cuentan con programas y sistemas de higiene y seguridad estructurados y formales que garantizan el bienestar de los trabajadores, se llevan registros y estadísticas de accidentes de trabajo e incapacidades y se establecen permanentemente planes de mejoramiento.

Coinciden los encuestados en que es un proceso que contribuye a la competitividad de las organizaciones, lo cual tiene sentido si se tiene en cuenta que estas unidades productivas deben poseer certificaciones internacionales que demandan altas exigencias sobre el tema, factor que les garantiza la compra/venta de la fruta en los mercados internacionales.

Ahora bien, la evaluación del desempeño tiene como finalidad evidenciar la efectividad del trabajo de los colaboradores en relación con sus competencias, formación y desarrollo para elaborar planes de mejora o estimular con incentivos (Werther 2001; Vargas *et. al.*, 2002). Los resultados de la presente investigación evidencian que las unidades productivas estudiadas no cuentan con programas bien definidos, mucho menos con métodos e indicadores de gestión para un programa estructurado y formal de evaluación del desempeño del capital humano.

En relación con la dimensión estratégica del área. (Calderón, 2006), según los resultados obtenidos las opiniones están divididas y se tiene más bien un sesgo hacia un área operativa. También es claro que en algunas unidades productivas esta área es tercerizada, asunto que le otorga cierta lógica a los resultados y se refleja en que las unidades productivas no poseen programas estructurados de retención de talentos; difícilmente se gestiona el balance vida-trabajo; son incipientes los programas para la gestión de la diversidad; tampoco se tienen programas para la construcción de capital social y relacional (trabajo en equipo, construcción de confianza, fomento relaciones internas y externas); mucho menos sistemas de medición sobre la aportación de la gestión humana a los resultados del negocio.

Finalmente, frente al impacto de la gestión humana en los resultados del negocio, los encuestados coinciden en que [la gestión



humana] genera resultados económicos positivos a la empresa; sin embargo, es importante aclarar que no se cuenta con metodologías e instrumentos de medición, mucho menos con indicadores.

## ■ Referencias

- Allen, D. y Lueck, D. (1998). Searching for Ratchet Effects in Agricultural Contracts. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 24(2):536-552.
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). El cuadro de Mando de RR.HH. Vinculando a las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa. Barcelona: Ed. Gestión.
- Beer, M. (1990). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ed. Ministerio del Trabajo, 885 p.
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 19(31): 9-55.
- Colombia. Ministerio de Agricultura, Colombia. Departamento Nacional de Planeación, & del Sector Agropecuario, M. D. E. (1990). *El Desarrollo agropecuario en Colombia: informe final*. Departamento Nacional de Planeación.
- Cummings, T. G. W. y Christopher, G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (No. Sirsi) i9789706866349).
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. 1a edición. Bogotá: Ed. Mac Graw Hill. 475 p.
- Espinosa, C. (2009). Estructura de propiedad y desempeño de la firma: el caso chileno. *Academia Revista Latinoamericana de Administración-ARLA*, 1(43): 22.
- Guerra, G. (2002) *El agronegocio y La empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, C.R. IICA. Colección libros y materiales educativos, 98: 509.
- Harper y Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
- Lewis, W. A. (1954). *Unlimited Supplies of Labour*. Manchester school
- Méndez, P. N. (1996). El patrón estacional de los precios y de las producciones hortofrutícolas. *Revista española de economía agraria*, (178): 35-72.
- Morales Cartaya, Alfredo (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos*. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 p.
- Núñez, R. G., Torres, V. G. L., & Pazos, M. R. (2013). Factores del capital humano que determinan la calidad del servicio postventa del sector comercio en el área automotriz de baja california. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8 (2): 1761.
- Orozco, A. Rendón, L. (2006). *Valoración del área de Recursos humanos de C.I. Cultivos el Caribe Ltda*. Tesis de grado para optar al título de psicología. Universidad Católica de oriente.
- Sampieri, R. H., Fernández, C. y Lucio, P. B. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencias: Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Vargas, G. Paillacar, R. Foster, W. (2002) *Efecto de las características de la empresa en*



la administración de recursos humanos: cuatro estudios de casos de empresas agrícolas grandes chilenas. Departamento de Economía Agraria Facultad de agronomía e Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile. Casilla 306-22, Santiago, Chile.

Vargas, G. Paillacar, R. (2000). Estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos en empresas frutícolas de la zona central de Chile:

Estudio exploratorio. Ciencia e Investigación Agraria, 27(3): 169-179.

Villar, L., & Esguerra, P. (2013). El comercio exterior colombiano en el siglo XX. Borradores de Economía, 358.

Werther, W. (2001) Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición. México: Ed. Mc Graw Hill.