



**Percepción de Banafrut respecto de los y las colaboradoras agrícolas en el Urabá  
antioqueño**

Celino Mena Hernández

Alejandro Retrepo Florez

Dayana Paola García Mosquera

Trabajo de grado presentado para optar al título de Sociólogo

Tutor

Juan Diego Álvarez Hidalgo, Magíster (MSc) en Historia

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Sociología

Apartadó, Antioquia, Colombia

2021

<b>Cita</b>	(Mena Hernández, et al., 2021)
<b>Referencia</b>	Mena Hernández, C., Restrepo Florez, A., & García Mosquera, D. P. (2021). <i>Percepción de Banafrut respecto de los y las colaboradoras agrícolas en el Urabá antioqueño</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Biblioteca Sede Apartadó

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda

**Decano/Director:** John Mario Muñoz Lopera

**Jefe departamento:** Marco Antonio Vélez Vélez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a nuestros familiares y amigos que nos apoyaron incondicionalmente en nuestro proceso académico a lo largo de estos 4 años, nos brindaron amor, confianza y nos arroparon en este arduo camino.

Por último y no menos importante, a nuestros compañeros del colectivo “El Hueco”, con los cuales estuvimos compartiendo, creciendo y disfrutando todo este tiempo del pregrado.

## **Agradecimientos**

Un gran agradecimiento al conjunto de empresas que se vinculan a la Comercializadora Internacional Banafrut S.A., que permitieron el acercamiento investigativo al interior de la organización, haciendo posible el correcto desarrollo de las actividades de la mano del personal que hizo parte del proceso.

De la misma forma resaltamos el compromiso y agradecemos a la Universidad de Antioquia, a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, el cuerpo docente que aportó en la formación y brindó soporte en cada paso de este proceso, que como institución académica favorecen espacios de construcción del conocimiento.

Finalmente expresamos nuestro sincero agradecimiento al docente Juan Diego Álvarez Hidalgo, principal acompañante del proceso investigativo y quien con su conocimiento brindó guía y apoyo en el desarrollo del trabajo.

## Tabla de contenido

Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
1 Aproximaciones al estudio de las organizaciones .....	14
1.1 Antecedentes conceptuales para el estudio de las organizaciones .....	14
1.2 Acercamiento a las herramientas metodológicas .....	17
1.3 Conclusiones en torno al estudio organizacional .....	18
2 Planteamiento del problema .....	20
2.1 El banano en Urabá .....	20
2.2 Consolidación de la agroindustria bananera.....	20
2.3 Banafrut .....	21
2.4 Vínculos entre las empresas bananeras y sus colaboradores.....	23
2.5 Percepción que se tiene de las empresas bananeras en la zona de Urabá .....	23
2.6 Percepción de las empresas bananeras en relación con sus colaboradores .....	24
2.7 Un enfoque de arriba hacia abajo: la percepción de las empresas bananeras respecto de sus colaboradores .....	24
3 Objetivos .....	26
3.1 Objetivo general .....	26
3.2 Objetivos específicos.....	26
6 Marco teórico .....	27
6.1 Aproximaciones al concepto de organización.....	27
6.1.1 La organización desde el modelo orgánico de Henry Mintzberg .....	27
6.1.1.1 La estructura de la Organización en cinco partes.....	29
6.1.1.2 Las cinco funciones de la organización.....	31

6.1.2 Los nuevos rumbos del concepto de organización en Jeffrey Pfeffer .....	32
6.1.3 Perrow: la organización como fenómeno clave en la estructuración de las sociedades contemporáneas.....	32
6.1.4 La organización desde Renate Mayntz: la complejidad de las formaciones sociales.....	33
6.2 Aproximaciones al concepto de poder en las organizaciones .....	34
6.2.1 Foucault y la subjetivación del sujeto.....	34
6.2.2 Weber y el concepto de poder: acercamiento a las formas de dominación en la sociedad .....	34
6.2.3 Mintzberg: el poder en las organizaciones eficientes .....	35
6.2.3.1 El juego del poder y los jugadores .....	35
6.2.3.2 Sistema decisor: descentralización y centralización .....	36
6.3 El liderazgo en la organización .....	37
6.3.1 Lee Bolman y Terrence Deal: reconstrucción conceptual de liderazgo .....	37
6.3.1.1 Las cuatro perspectivas del liderazgo.....	38
6.3.2 El enfoque transformacional de Bernal Bass .....	39
6.3.3 El liderazgo ideal desde Peter Drucker .....	40
7 Metodología .....	43
7.1 Abordaje de la investigación desde la teoría fundamentada .....	44
7.2 Modelo de investigación etnográfico .....	45
7.3 Técnicas de investigación.....	46
7.3.1 Entrevista en profundidad.....	46
7.3.2 Gestión documental .....	48
7.3.3 Observación participante .....	49
7.4 Población (Muestra) .....	49
7.5 Técnicas de análisis de datos.....	50
7.6 Ingreso del investigador a la comunidad.....	51

7.7 Primer acercamiento, información previa y objetivos.....	51
8 Análisis de resultados.....	53
8.1 ¿Cómo se define Banafrut? .....	53
8.2 Líneas o características específicas de Banafrut: Comercio Justo y Certificaciones .....	53
8.3 Estructura Organizacional .....	54
8.4 La organización para sus líderes .....	56
8.5 El enfoque de la gestión en Banafrut.....	57
8.6 Banafrut: la estructura organizacional del grupo empresarial.....	58
8.7 Relaciones sociales y de poder desde la percepción de los líderes .....	62
8.8 Los elementos que configuran las relaciones sociales y de poder entre la organización y las y los colaboradores agrícolas .....	64
8.9 Percepciones vs gestiones organizacionales al interior de Banafrut .....	67
8.10 Las y los colaboradores desde Banafrut: contraste entre las percepciones encontradas con la gestión organizacional .....	69
9 Conclusiones .....	73
10 Recomendaciones.....	76
Referencias .....	77
Anexos.....	82
Anexo 1. Guía de la entrevista .....	82
Anexo 2. Consentimiento informado .....	84
Anexo 3. Matriz.....	86

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Compañías estratégicas que aportan al crecimiento de Banafrut.....	55
---	----

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Estructura corporativa de Banafrut .....	56
<b>Figura 2</b> Estructura Organización C.I. Banafrut bajo el Modelo de Mintzberg.....	60



## **Siglas, acrónimos y abreviaturas**

<b>AUC</b>	Autodefensas Unidas de Colombia
<b>C.I.</b>	Comercializadora internacional
<b>Párr.</b>	Párrafo
<b>AUGURA</b>	Asociación de Bananeros de Colombia

## Resumen

La presente monografía pretende caracterizar la percepción que tiene C.I. Banafrut S.A. como grupo empresarial respecto de las y los colaboradores agrícolas que prestan sus servicios en las empresas productoras y, específicamente busca identificar a través de los líderes de la organización esos elementos que configuran la relación con estos. Se parte de la teoría fundamentada y el enfoque etnográfico para establecer los instrumentos idóneos en el abordaje de la temática, realizando diversas entrevistas, gestión documental y observación participante para la recolección de información y por ende, la identificación de tres categorías conceptuales de base: organización, poder y liderazgo; a través de estas se define la estructura organizacional y como las relaciones de poder y el tipo de liderazgo se vinculan a las gestiones que como organización impactan a las y los colaboradores, demostrando que hay una división marcada entre la estructura productiva y la administrativa financiera, generando un conflicto entre quien tiene la autoridad jerárquica para impactar a las y los colaboradores y quienes deben gestionar los programas organizacionales que logran tal impacto.

*Palabras clave:* organización, poder, liderazgo, sociología organizacional, percepción, trabajador (a), colaborador (a) agrícola.

### **Abstract**

This monograph aims to characterize the perception that C.I. Banafrut S.A. has as a business group with respect to the agricultural collaborators who provide their services in the producing companies, specifically it seeks to identify through the leaders of the organization those elements that shape the relationship with them. It is based on grounded theory and the ethnographic approach to establish the appropriate instruments to approach the subject, conducting several interviews, document management and participant observation for the collection of information and therefore, the identification of three basic conceptual categories: organization, power and leadership; organization, power and leadership; through these the organizational structure is defined and how the power relations and the type of leadership are linked to the management that as an organization impact the collaborators, demonstrating that there is a marked division between the productive structure and the financial administrative structure, generating a conflict between who has the hierarchical authority to impact the collaborators and who must manage the organizational programs that achieve such impact.

*Keywords:* organization, power, leadership, organizational sociology, perception, agricultural worker, employee, collaborator

## Introducción

Comprender la estructura de una organización o empresa, la relación de ésta con la sociedad, sus dinámicas internas y el contexto en el que operan no solamente implica recurrir a la sociología organizacional como disciplina acorde al tema de investigación para indagar su jerarquía, sistema de actividades coordinadas, procesos y recursos (Vargas, 2021, p. 174), sino también a los diferentes enfoques y teorías que permitirán orientar y definir el estudio según los objetivos planteados y los actores internos y externos involucrados. Con la revisión bibliográfica se detecta que las investigaciones sobre las organizaciones no son extensas y están abordadas teóricamente y metodológicamente desde la mirada del empleado, dejando a un lado nuevos elementos que puedan aportar al análisis la percepción de la empresa respecto a sus trabajadores y, por ende, limitando los argumentos que ayudarán a entender todas las particularidades del problema planteado.

En medio de este contexto, desde la sociología organizacional se hace necesario alejar el análisis unidireccional y plantear una nueva perspectiva que permita abordar la relación empresa - trabajadores de forma inversa, ubicando el estudio a partir de la percepción de la organización para comprender en su totalidad el funcionamiento de esta en relación con las redes de poder, canales de comunicación, clima laboral, entre otras. Lo anterior implica finalmente incluir a la discusión no sólo la percepción de aquellos trabajadores que a través de las labores diarias dan vida a la producción, sino también lo que la organización en cabeza de sus líderes podría manifestar frente a sus funciones, las gestiones laborales, beneficios, incentivos, normas y decisiones.

En este orden de ideas, la presente monografía busca caracterizar la percepción actual de la organización respecto de los y las colaboradoras agrícolas de las empresas vinculadas a la comercializadora Banafrut en el Urabá antioqueño, esto, a través de fuentes primarias que obtendremos con la utilización de técnicas de investigación cualitativas como la entrevista, la observación participante y la gestión documental, todas orientadas desde el enfoque etnográfico y la teoría fundamentada; fuentes secundarias como artículos académicos y libros relacionados con el tema, y por último, para generar un esfuerzo analítico y coherente, tomaremos como referentes teóricos a Henry Mintzberg con el modelo orgánico propuesto en la teoría de las organizaciones eficientes, a Benal Bass con su propuesta del liderazgo transformacional, Lee Bolman y Terrence

Deal con la reconstrucción conceptual de liderazgo y finalmente, los planteamientos de poder/dominación/subordinación de Max Weber.

El estudio que se presenta a continuación consta de cinco momentos. En el primer momento se abordará las aproximaciones de otros estudios relacionados con el tema de la investigación. En un segundo momento el objeto de estudio y el por qué se hace necesario abordar la percepción que tiene la organización respecto de las y los colaboradores y como el primero gestiona al segundo. En un tercer momento el piso teórico en el que se fundamenta esta investigación desde tres categorías de análisis: organización, poder y liderazgo. En un cuarto momento se establece la metodología utilizada y los instrumentos aplicados. Y finalmente, en un cuarto momento los resultados obtenidos y el análisis que se hace de estos, resaltando los principales hallazgos encontrados en la investigación.

## **1 Aproximaciones al estudio de las organizaciones**

Con el fin de caracterizar la percepción que tiene la organización respecto de las y los colaboradores agrícolas que prestan sus servicios en la comercializadora internacional Banafrut, se tomaron como referencia categorías propias de la sociología organizacional que posibilitan el análisis de la percepción desde los distintos actores que están facultados para la toma de decisiones al interior de la organización, lo mismo que la identificación de elementos que configuran las relaciones sociales entre los distintos actores que intervienen en ella, y por último, analizar las gestiones que tienen lugar en el ámbito laboral cuyo fin es desarrollar las potencialidades de las y los colaboradores, con base en esto se presenta a continuación una recopilación de algunas aproximaciones conceptuales y metodológicas sobre el tema.

### **1.1 Antecedentes conceptuales para el estudio de las organizaciones**

Para lo anterior, la sociología organizacional debe ser vista desde Heydebrand (1989) citado por Vargas (2012), como un sistema de variables estructurales que se categoriza según 1) el tamaño de la fuerza de trabajo, 2) el objeto de trabajo que identifica si se producen utilidades, si brindan servicios o manipulan símbolos; 3) los medios de trabajo, 4) la división del trabajo, 5) el control del trabajo desde la naturaleza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo; y 6) la propiedad y control donde aparecen las relaciones sociales de producción desde el nivel institucional y social. De igual forma, Pérez y Guzmán (2015) conciben esta rama de la sociología como la encargada de estudiar los fenómenos sociales que se dan dentro de las organizaciones, estos surgen debido a las redes de relaciones que se crean entre los diferentes miembros que las conforman y que tienen incidencia y a su vez son afectados por estas relaciones. Esto se debe a que los grupos sociales, dada la naturaleza de los individuos que hacen parte de ellos, manifiestan, recontextualizan y exteriorizan todos aquellos elementos del entorno, como lo son: creencias, conflictos, tradiciones, cultura, etc. Para esto Moreno (2018) hace uso del concepto de organización, como un sistema organizado de acciones dirigidas y realizadas por los actores que se encuentran en un mismo contexto laboral o empresarial, estableciendo como elementos necesarios para su configuración la comunicación, la motivación y la toma de decisiones en el logro de objetivos y metas (p. 14).

Teniendo en cuenta la definición de la sociología organizacional, la percepción se caracterizará a través de diversas categorías, entre ellas, el liderazgo. Este permitirá identificar los actores con influencia sobre las y los colaboradores, lo mismo que aquellos elementos que configuran la relación más allá del poder y la autoridad. Frente al poder en las organizaciones, el análisis debe ser visto desde una mirada coercitiva que solicita obediencia desde un esquema de reglas legales, y por un lado cooperativo presente en las relaciones de poder que se dan entre individuos y grupos colectivos de forma permanente y cotidiana. La motivación es representada en la relación organización - empleado(a)/trabajador(a)/colaborador(a) a través de las gestiones que buscan alcanzar las metas laborales y al mismo tiempo satisfacer las necesidades individuales y laborales de las y los colaboradores.

Es necesario identificar en la caracterización de la percepción las relaciones de liderazgo al interior de la organización, como lo exponen Hermosilla, Amutio, Costa y Páez (2016), el liderazgo se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación, dado que el líder motiva a los subordinados para que estos actúen más allá de sus propias expectativas y comunica una visión clara con el fin de fomentar la percepción de este subordinado y el logro de los objetivos de la organización (p. 136). En relación con lo anterior, para Serrano y Portalanza (2014) el liderazgo fomenta el máximo desempeño en las actividades laborales, crecimiento personal y el desarrollo de habilidades y competencias.

Del establecimiento de roles, el liderazgo, y las relaciones de amistad, respeto y cooperación se configuran las percepciones y, por consiguiente, se garantiza un clima organizacional para el establecimiento del poder al interior de esta. Mariño (2014) manifiesta que las relaciones interpersonales no deben limitarse exclusivamente a la jerarquización o a un instrumento gerencial de la gestión, dado que el poder para este autor debe entenderse como consecuencia de las relaciones que se presentan entre sujetos que al comunicarse cooperan para lograr metas colectivas; en este sentido, el poder se transforma para Álvarez (2019) en una red productiva y participativa de saberes donde la comunicación cotidiana y permanente se establece como el mecanismo que permitirá observar las interacciones individuales y colectivas desde las normas administrativas y los compromisos informales. Las relaciones de poder y los procesos de comunicación generan para Mariño (2014) cambios que pueden afectar positiva o negativamente las percepciones de los empleados, los intereses y objetivos laborales a conseguir.

Al interior de la organización las relaciones interpersonales para González (2016), desempeñan un papel importante en la productividad, la imagen y el rendimiento laboral de las empresas; para este autor, son responsables de crear y mantener un clima óptimo para que sus trabajadores puedan desarrollarse con absoluta confianza y, por ende, puedan tomar decisiones en beneficio de la empresa, la comunidad y el país. En este orden de ideas, Sánchez y Garcia (2017) establecen que las condiciones en el trabajo y la satisfacción laboral se relacionan con el fomento de oportunidades, incentivos y la comunicación (empleado – jefe), y determinan las motivaciones y expectativas que tienen los empleados, y el clima organizacional en el cual se desenvuelve.

Dicho lo anterior, la motivación es de vital importancia para el funcionamiento óptimo de la organización. Para Peña y Villón (2018) la motivación crea vínculos significativos y necesarios para la armonía y el equilibrio entre la empresa y los empleados. Este crea un sentido de pertenencia donde su trabajo será un valor agregado, tendrá la satisfacción de ser útil y valorado, y establecerá patrones de conducta que favorezcan el entorno laboral. La necesidad desde los autores se convierte en el punto de partida para generar actitudes necesarias y plantear metas, al cubrir todas las necesidades, el empleado creará otras para seguir motivado con el fin de lograr las metas que desea alcanzar. En este sentido, Robbins (1999) citado por Castilla (2004) la define finalmente como el deseo de realizar esfuerzos para alcanzar las metas laborales y satisfacer necesidades individuales, o, dicho en otras palabras, es el detonante que producirá una máxima sensación de confort y, por ende, la realización y cristalización de los objetivos de la organización.

La interacción de los empleados en relación con la amistad, el respeto y la cooperación trabajada por Moreno (2018) incide en la motivación y en consecuencia en la estabilidad laboral, dado que la comunicación basada en los lazos de amistad, ayuda mutua y trabajo en equipo entre mandos superiores e inferiores se convierten en motivos para la superación personal y la toma de decisiones que beneficien a la organización. La presencia de armonía y equilibrio entre esta y los empleados permite una motivación acertada según Peña y Villon (2018), en su artículo determina que la satisfacción de ser útil y valorado crea un sentido de pertenencia y una atmósfera de trabajo favorable y motivadora para que los empleados sean más productivos en las actividades que la se requieran (p. 177); dicho lo anterior, Vargas (2012) afirma que para los empleados los factores psicosociales relacionados con las interacciones, la comunicación, el reconocimiento, respeto a la dignidad del empleado y el conocimiento son considerados más importantes que los aspectos económicos o administrativos dentro de la organización.



Las percepciones juegan un papel fundamental al interior de la organización, Rivera, Rincón y Flórez (2018) identifican las dimensiones apoyo, autonomía y cohesión para medir las características o conductas de sus integrantes, y, por lo tanto, evidenciar como estas favorecen la percepción del trabajador en torno al auto-compromiso, la responsabilidad y las relaciones interpersonales. Lo anterior se convierte en un elemento necesario para la toma de decisiones, los estándares de desempeño, la realización de tareas, y el desarrollo de metas y objetivos laborales. Desligados de las dimensiones anteriores, Chiang, Salazar, Huerta & Núñez (2008) hacen uso de la categoría de clima para conceptualizar la percepción genérica de situaciones, siendo este último un conjunto de sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo, y que, con el fin de analizar el clima, deben ser descritas por los sujetos, consecuencia de esto la percepción al interior de la organización es caracterizada de forma individual y se debe construir en este mismo nivel.

## **1.2 Acercamiento a las herramientas metodológicas**

Al indagar las investigaciones que caracterizan la percepción inmersa en la relación organización - colaborador(a) nos encontramos con artículos como el de Vargas (2012), autor que ve necesario caracterizar a los actores inmersos en las relaciones organizacionales para identificar las características de esta a través de diferentes categorías de análisis como la motivación, el liderazgo y el poder. Llevando a cabo entrevistas semiestructuradas a los empleados que pueden dar cuenta a los interrogantes planteados. De igual forma, las encuestas y entrevistas le permiten identificar a Duque, García y Azuero (2014) temáticas como el respeto por el individuo, la participación, el desarrollo personal, las condiciones de trabajo, los beneficios de la empresa y el cuidado de la salud para evidenciar las percepciones que tienen los empleados en relación con la existencia o inexistencia de las prácticas de responsabilidad social empresarial. Por otro lado, Reynoso, Ciófalo y González (2015) analizan la percepción de los colaboradores para determinar sus niveles de compromiso por medio de un cuestionario unidimensional que recolecta información relacionada con el papel del jefe al interior de la empresa, el sentido de pertenencia, el clima organizacional, su misión, entre otros (p. 131); dentro los resultados obtenidos, comprueban que desde las percepciones hay un mayor compromiso de los trabajadores hacia la organización que de los trabajadores hacia el líder.

Estas investigaciones al momento de caracterizar el liderazgo, la motivación, el poder o la satisfacción laboral resaltan la importancia de las percepciones y, cómo estas afectan positiva o negativamente sus metas. Se hace uso del concepto organización, como el sistema de acciones dirigidas y realizadas por los actores, por esto es de gran utilidad para esta propuesta de investigación abordar las relaciones interpersonales que se manifiestan según el status y los roles. Estas dan reciprocidad a los objetivos individuales y organizacionales. Es por ello, que se hace necesario para esta investigación hacer una distinción entre la organización enmarcada en sus líderes, y los trabajadores operativos donde el poder se expresa no solo desde la jerarquización jefe-empleado, sino también desde la comunicación y las interacciones individuales y colectivas que se dan por las normas administrativas y los compromisos informales.

### **1.3 Conclusiones en torno al estudio organizacional**

Fue recurrente encontrar las categorías de poder, clima organizacional, motivación y liderazgo en las investigaciones; estas permiten categorizar las relaciones que se dan al interior como poder, motivación y liderazgo, que específicamente aluden al conjunto de interacciones, entre las que se hace visible la distinción entre la parte administrativa o directiva y los trabajadores que la conforman. Si bien, desde la sociología organizacional se puede trabajar el clima laboral, este aporta a la construcción del contexto de las relaciones consecuencia de las otras categorías.

Desde lo metodológico se extrae la importancia de aplicar técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación para recolectar a partir de cuestionarios, encuestas, entrevistas y grupos focales, instrumentos que en las investigaciones abordadas permitieron identificar algunos actores relevantes y de obligatorio abordaje, entre estos, a los jefes en un nivel jerárquico superior, donde estos últimos cuentan con facultad de decisión y, esa toma de decisiones genera cambios en los trabajadores operativos. De igual forma el análisis de los programas de gestión, en los cuales se plasma la intención de la organización en potencializar o no, las habilidades de sus colaboradores. También se abordarán las políticas empresariales, los sistemas de gestión de riesgo, seguridad y salud, así como los programas de incentivos que son dirigidos e implementados por los altos cargos y que puedan representar su percepción respecto de las y los trabajadores operativos. En otros casos se recurre a cuestionarios unidimensionales para recolectar información

en torno al papel del jefe, el sentido de pertenencia y la misión de la organización para comprobar desde las percepciones la diferencia en el compromiso de los trabajadores hacia esta.

Se puede evidenciar que en las investigaciones presentadas la percepción es caracterizada desde la visión del empleado en torno al clima laboral, la motivación y el compromiso hacia el jefe y la organización, sin embargo, no se evidenció que los estudios caractericen la percepción de esta última respecto de las y los colaboradores, y es por ello que esta propuesta de investigación resulta de gran interés para el campo de la sociología organizacional. En este aspecto no se busca aportar categorías o conceptos no trabajados, porque las investigaciones actuales desarrollan los conceptos que permitirán plantear un problema. Lo que se espera es ofrecer una perspectiva diferente sobre cómo a través de la sociología se puede evidenciar la percepción que tiene la organización en la relación y gestión de sus colaboradores, mirada que se deja de lado y la cual puede ampliar el análisis de este fenómeno.

## **2 Planteamiento del problema**

### **2.1 El banano en Urabá**

En la región de Urabá en la década del 60 con la llegada de la transnacional en cabeza de la Frutera Sevilla, en Colombia de la empresa estadounidense United Fruit Company, podría decirse que Urabá inicio a configurarse como espacialidad capitalista a partir de este momento, lo cual ocasionó nuevas dinámicas sociales, espaciales, económicas y políticas en la región (Lombana, 2012, p. 42).

El proceso que configuró el nacimiento y éxito posterior de la economía bananera en Urabá se instauró para García (1996) por medio de la expropiación de tierras a familias campesinas. Debido a la violencia llevada a cabo por grupos al margen de la ley, miles de familias campesinas se vieron obligadas a vender sus predios a precios bajos o fueron sacados de estos violentamente, predios que luego pasaron a convertirse en grandes fincas bananeras, fincas ganaderas u otros negocios. Estas nuevas dinámicas permitieron que personas de diferentes regiones del país llegasen a Urabá en busca de un mejor futuro, el cual iba de la mano con las fincas bananeras de la región.

### **2.2 Consolidación de la agroindustria bananera**

Por varios años el sector bananero colombiano ha sido uno de los impulsores del desarrollo nacional y regional, generando empleos y divisas. La actividad bananera se ha enfrentado a diversas dificultades en la última década, debido a la revaluación del peso y los diferentes cambios en el mercado internacional; sin embargo, el sector ha logrado mantenerse como uno de los renglones exportadores agrícolas del país (Ministerio de Agricultura, 2015).

Según datos de Augura (Asociación de bananeros de Colombia) que agrupa a productores y comercializadoras, el país supera las 50 mil hectáreas sembradas de banano para exportación, distribuidas en los departamentos de Antioquia, Magdalena y La Guajira. Los principales destinos para esta fruta son la Unión Europea (65%), Reino Unido (17%) y Estados Unidos (17%). El Urabá antioqueño presenta un total de 35.123 hectáreas, distribuidas en 320 fincas, las cuales están mayormente afiliadas a Augura (Redagrícola, 2020, párr. 1).

Durante el año 2019, se reportaron 51.227 ha sembradas, 542 más que el año anterior. Las exportaciones de banano sumaron USD 852,8 millones con un total de 100,2 millones de cajas al cierre del año 2019 y su aporte social fue la generación de más de 140.000 empleos. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural menciona que el potencial que tiene Colombia en zonas aptas para banano de exportación es del 12,9 % de la frontera agrícola nacional (Ministerio de Agricultura, 2020, párr. 2).

### **2.3 Banafrut**

La Comercializadora Internacional Banafrut - C.I. Banafrut S.A. Se define como un grupo empresarial comprometido con el desarrollo social, ambiental y económico de la región de Urabá (Banafrut, 2020), enfocándose en ofrecer servicios y productos de excelente calidad al mercado internacional. Sus actividades se centran específicamente en el sector agroindustrial, con la producción y exportación de banano (variedad cavendish) y plátano, (variedad paradisíaca) y el cultivo de piña (variedad gold Md2); todo lo anterior, se realiza por medio de 12 empresas agrícolas y 30 fincas que se encuentran en los municipios de Apartadó, Turbo, Chigorodó y Carepa con una extensión de 3.520 hectáreas. Las exportaciones hacia países europeos como Reino Unido, Alemania, Holanda, Bélgica, Australia, Ucrania y Rusia se acercan a los ocho millones de cajas de banano al año, lo que convierte a C.I. Banafrut S.A. en la tercera comercializadora más importante de la región de Urabá (Grupo Banafrut, 2019).

Además de producir y comercializar banano en el marco de los exigentes índices de calidad, C.I. Banafrut S.A. ejecuta acciones sociales que buscan el desarrollo de la región de Urabá, entre ellas destacan, proyectos de vivienda para sus trabajadores y familiares, club deportivo de atletismo y voleibol, programas de salud, construcción de instituciones educativas, iniciativas dirigidas al adulto mayor y la niñez, entre otras.

Para el cierre de 2019, las agrícolas vinculadas a la comercializadora contaban con 2.408 colaboradores de los cuales 2.062 (85,63%) eran operativos y 346 (14,37%) administrativos (Grupo Banafrut, 2019); es en este último grupo donde se encuentran los empleados líderes de la organización y algunos empleados que por sus funciones entran en esta categoría. Entre los cargos que desempeñan los administrativos encontramos la gerencia financiera y administrativa, dirección contable, tesorería, nómina, presupuesto, sostenibilidad, mantenimiento y gestión humana,

encargados en un marco general de gestionar los procesos relacionados con los trámites pertinentes para el correcto funcionamiento empresarial, la gestión del personal, la seguridad social, los procesos de contratación y gestión de la infraestructura. Por otro encontramos la gerencia general de producción, la dirección logística, de calidad, medioambiente, jefes de zonas, administradores y coordinadores de las fincas, estos dos últimos, jefes directos de las y los colaboradores, el sector de producción es el encargado de gestionar el proceso agrícola del banano, sus condiciones de calidad y cantidad, el acompañamiento en labores agrícolas, el direccionamiento de las prácticas medioambientales y el cumplimiento de los estándares solicitados por los clientes de carácter internacional y nacional.

Banafrut está comprometido con la región de Urabá y sus habitantes, siendo uno de sus principales compromisos contribuir en el bienestar de las y los colaboradores y sus familias a través de oportunidades que le sumen al mejoramiento de su calidad de vida. Para seguir cumpliendo dicho propósito en el año 2019 logró certificar todas sus fincas del Grupo Banafrut con el sello Fairtrade para así poder brindarle a más de 2.400 colaboradores compensaciones mediante la generación de proyectos encaminados a mejorar su bienestar (Grupo Banafrut, 2019).

Contar con la Certificación Fairtrade le permite gestionar de manera estratégica cada uno de sus componentes, así como la Prima Fairtrade con la cual se busca la movilización de iniciativas que generen desarrollo sostenible en los municipios de Turbo, Apartadó, Chigorodó y Carepa, contribuyendo de manera global a las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Grupo Banafrut, 2019). De igual forma, promueven las líneas estratégicas: becas e incentivos escolares, acceso a vivienda digna, promoción de la salud, promoción deportiva y cultural, participación en programas de desarrollo social regional, proyectos de protección ambiental y otorgamiento de créditos blandos en educación y línea de hogar a las y los colaboradores que hacen parte de la empresa.

Las consecuencias del cambio climático presentes en la región de Urabá, la protección de los recursos hídricos y la gestión de la huella de carbono se convierten en uno de los asuntos materiales más importantes para la producción de banano. Durante las labores agrícolas se recurren a 1) acuíferos como fuentes de abastecimiento principal de agua, proporcionando el 89,5% del recurso hídrico utilizado en el 2019; 2) sistemas de aprovechamiento del agua de lluvia para minimizar el uso del agua subterránea, y finalmente, 3) el agua superficial del río Zungo (Carepa) como fuente hídrica en algunas fincas, representando el 10% de captación (Grupo Banafrut, 2019).

Por esta misma línea, se cuenta con 310 hectáreas dedicadas a la reforestación y conservación, áreas que, al ser objeto de acciones ambientales, aumentarán la protección de los cauces de agua, ríos y quebradas cercanos. Finalmente, para reducir los niveles de carbono en las fincas agrícolas, se ha recurrido a la energía fotovoltaica a través de paneles solares, sustitución los combustibles fósiles por equipos eléctricos de bombeo en los sistemas de riego y renovación de la flota de aviones, con el fin de incorporar aeronaves con menores emisiones de gases de efecto invernadero (Grupo Banafrut, 2019).

## **2.4 Vínculos entre las empresas bananeras y sus colaboradores**

Las empresas bananeras se convirtieron en la principal fuente de empleo y promotoras del desarrollo social y económico de la región desde los años 60, sin embargo, a inicio de los setenta, el auge de la producción y exportación de banano contrastaba con las condiciones precarias que tenían los colaboradores al interior de las fincas bananeras. Esta situación dio paso a diversas movilizaciones y huelgas en contra de los empresarios, y más adelante, la formación de las primeras organizaciones sindicales en Urabá, entre ellas, destacaron Sintagro y Sintrabanano. En medio de este contexto, se logró la firma de los primeros acuerdos colectivos en el 46% de las fincas (Ramírez & Henao, 1988, p. 90) para mejorar las condiciones laborales y permitirle a los trabajadores tener acceso a un salario digno, prestaciones sociales y contar con el respaldo de los sindicatos para defender sus derechos ante los empresarios.

## **2.5 Percepción que se tiene de las empresas bananeras en la zona de Urabá**

Derivado de lo anterior, la percepción que se tiene de las empresas bananeras ha sufrido un proceso de transformación a lo largo de los años, a pesar de que las convenciones colectivas lograron cambiar la imagen negativa de los gremios bananeros, las acusaciones relacionadas con el despojo de tierras y la financiación del bloque bananero de las Autodefensas Unidas de Colombia - AUC puso nuevamente en discusión el papel de los empresarios en el conflicto armado presente en la región (Lombana, 2012, p. 53). Sumado a las denuncias en su contra, las empresas bananeras se han convertido para la población en los promotores del desarrollo social y económico de Urabá, dado que, además de generar empleos directos e indirectos en el sector agrícola, administrativo y

logístico, realizan aportes a la infraestructura vial de los municipios, promueven el acceso a la educación y la construcción de vivienda de interés social para sus trabajadores.

## **2.6 Percepción de las empresas bananeras en relación con sus colaboradores**

Es claro que la relación entre organización y las y los colaboradores a través del tiempo no ha sido romántica o armoniosa, es consecuencia de intereses políticos y económicos que han enfrentado a diversos actores regionales (Lombana, 2012, p. 43), y que en un momento marca una distinción entre estos dos actores, que comparten el rótulo de una misma empresa, C.I. Banafrut S.A. Las formas en las que la organización podría definir a las y los colaboradores agrícolas se enmarcan en un aspecto laboral, humano, social y familiar, donde esta se caracterizará respectivamente, por ser un engranaje en la producción agrícola, el capital humano a gestionar, objeto de la función social de la empresa o un elemento esencial del colectivo que es organización como constructor de la misma.

En este sentido, los y las colaboradoras pueden ser vistos por la organización según los intereses de ésta a corto y largo plazo, los cuales pueden estar ligados al cumplimiento de objetivos y metas propuestas, el crecimiento profesional o el desarrollo de potencialidades humanas y laborales.

## **2.7 Un enfoque de arriba hacia abajo: la percepción de las empresas bananeras respecto de sus colaboradores**

Por lo anterior, se hace pertinente cambiar la perspectiva con la que se ha abordado la relación organización - colaboradores, que ha sido ubicado desde la mirada del aparentemente más débil y vulnerable, es decir, la percepción que tienen actualmente las y los colaboradores, excluyendo de la discusión lo que la organización podría manifestar frente a sus prácticas productivas, gestiones laborales, beneficios, incentivos, políticas y decisiones, que por lo general se identifican en cabeza de los líderes, quienes tienen cierto rango jerárquico y cuyas acciones se ven reflejadas en las dinámicas de la organización. Resaltar el hecho de que este fenómeno no ha tenido un abordaje extenso, presentando por lo general una mirada unidireccional, donde la percepción del colaborador o colaboradora se ha convertido en el enfoque principal de las



investigaciones, haciendo necesario explorar la mirada inversa del universo organizacional, brindando una aproximación al fenómeno desde la percepción de la organización desde sus líderes con facultad para intervenir en las y los colaboradores.

El considerar que la forma en la que los líderes de la organización o está en si misma perciban a las y los colaboradores influye en el desarrollo productivo, humano, las gestiones, programas y proyectos que se implementan, y hace evidente que caracterizada la percepción se podrá ofrecer una aproximación a la comprensión de las relaciones sociales y de poder inmersas en este ambiente laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, en el marco de esta investigación surge el siguiente interrogante principal: ¿Cuál es la percepción actual de la organización respecto de las y los colaboradores agrícolas en las empresas vinculadas a la comercializadora Banafrut en la zona del Urabá antioqueño? A su vez, se plantean algunas preguntas complementarias tales como ¿Se percibe a las y los colaboradoras como un fin y no un medio en el objetivo productivo? ¿Qué aspectos potencia la organización en el colaborador? ¿De qué forma las relaciones de poder se ven reflejadas en las dinámicas de la organización? ¿Los líderes generan motivación al interior de la organización? ¿Cuáles son los líderes que más influyen con sus decisiones en las dinámicas de las y los colaboradores? entre otras cuestiones emergentes.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Caracterizar la percepción actual de la organización respecto de los y las colaboradoras agrícolas de las empresas vinculadas a la comercializadora Banafrut en el Urabá antioqueño.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los elementos que configuran las relaciones sociales y de poder entre la organización y las y los colaboradores agrícolas.
- Analizar las gestiones organizacionales tendientes a desarrollar las potencialidades de las y los colaboradores agrícolas al interior de la organización.
- Contrastar la percepción que tienen los líderes de la organización respecto de las y los colaboradores con las gestiones organizacionales.

## 6 Marco teórico

La revisión literaria es uno de los ejercicios más importantes de todo proceso investigativo, con el objetivo de recolectar aportes científicos actuales y posteriormente abordar una perspectiva teórica, esta última busca identificar el conocimiento existente y “proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo del conocimiento en el cual nos movemos” (Sampieri et al., 2003, p. 60). Es por ello que, al tener establecido la pregunta y los objetivos de investigación, en este apartado se identificarán las definiciones, modelos, perspectivas y dimensiones que permitirán comprender las categorías de organización, poder y liderazgo.

Con el propósito de caracterizar la percepción de la organización respecto de los y las colaboradoras, se desarrollan los planteamientos teóricos en un primer momento de Henry Mintzberg, sobre la comprensión del concepto de organización desde la coordinación, la estructura de las organizaciones y las funciones de esta, presentando un modelo orgánico que permite la aplicación conceptual en un marco organizacional específico, complementando con aportes de Jeffrey Pfeffer, Charles Perrow y Renate Mayntz; En un segundo momento, el desarrollo articulado del concepto de poder que presenta Max Weber y Michael Foucault, sin embargo, se retoma a Henry Mintzberg en esta categoría al ofrecer una perspectiva del poder ya aproximada a las dinámicas de la organización; y por último, entendido el liderazgo como categoría conceptual ligada a la organización y el poder, se toma a Lee Bolman y Terrence Deal con énfasis en las perspectivas de liderazgo, que se ven contrastadas al modelo de seguidores de Peter Drucker y el enfoque transformacional de Bernal Bass, para así concluir con las categorías conceptuales que permitan abordar el problema social anteriormente planteado.

### 6.1 Aproximaciones al concepto de organización

#### 6.1.1 *La organización desde el modelo orgánico de Henry Mintzberg*

En *Diseño de organizaciones eficientes* (1992), Mintzberg plantea que una organización debe considerarse conceptualmente como “cada actividad humana organizada que da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar

y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad” (p. 6). Así mismo, el autor busca diseñar con base a lo anterior, una estructura eficiente desde el análisis de dos dimensiones con abordaje conceptual diferente: según las formas en las cuales las labores están divididas (estructura) y, por otro lado, su funcionalidad.

Al considerar la organización como cada actividad organizada que requiere de una división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, se hace necesario entender las maneras en las cuales se coordina el trabajo al interior de ésta, dado que, estas deben considerarse como “los elementos básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas las organizaciones” (Mintzberg, 1992, p. 7). Dicho lo anterior, define la coordinación en cinco con 1) el ajuste mutuo, 2) la supervisión directa, 3) la estandarización del proceso de trabajo, 4) la estandarización de producciones de trabajo y 5) la estandarización de la destreza de trabajadores.

El ajuste mutuo, usado en las organizaciones más simples, logra la coordinación del trabajo por el proceso de comunicación informal entre los trabajadores, por lo cual el control del trabajo recae en aquellos que lo efectúan; un ejemplo de este elemento son las labores de poco personal en un taller de cerámica o dos personas en una canoa (Mintzberg, 1992).

Cuando una organización sobrepasa su estado más simple y rutinario, pasando a más de 5 o 6 personas, el ajuste mutuo no es suficiente para coordinar el trabajo, por lo cual se tiende a recurrir a la supervisión directa, “una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones” (p. 6).

En algunos casos el trabajo también puede ser coordinado sin ajuste mutuo o supervisión directa, la coordinación puede lograrse a través del tablero, es decir, la estandarización del proceso de trabajo. Esto se da antes del trabajo, por lo cual no se necesita coordinar a los trabajadores, ya existen normas predeterminadas que especifican o programan los contenidos del trabajo y permiten saber qué esperar de ellos.

Si se presenta la estandarización del proceso de trabajo también se especifica el resultado de este, o, dicho en otras palabras, se estandarizan las producciones donde la coordinación de las tareas está predeterminada antes de iniciar las labores, esto con el fin de evitar posibles errores que puedan retrasar el proceso de trabajo. Con lo anterior se evidencia la creación de normas y guías para las labores al interior de la empresa, especificando la necesidad del control y orden en todos los espacios de la organización.

Cuando no se puede estandarizar el trabajo ni el producto, se recurre al trabajador mismo o sus producciones. Con el tipo de capacitación que se requiere antes de ingresar a la organización, se programa la destreza y conocimientos para controlar y coordinar las labores. En este orden de ideas, Mintzberg (1992) finaliza advirtiendo que bajo ciertas circunstancias específicas una organización puede favorecer un mecanismo coordinador sobre los otros, reemplazarlos unos con otros, mezclarlos todos (p. 10).

### **6.1.1.1 La estructura de la Organización en cinco partes**

Para Mintzberg (1992) las organizaciones están constituidas “para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Con un elemento siguiendo prolijamente a otros” (p.11). De este modo, el autor busca crear un esquema para representar la organización misma, un esquema con el que se pueda trabajar de distintas formas y así presentar las diferentes situaciones que pueden presentarse en las organizaciones y las diferentes formas que pueden tomar las mismas organizaciones; a medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, entre sus operarios se acrecienta la necesidad de una supervisión directa, esto implica otro cerebro para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto.

En la estructura de una organización se pueden identificar cinco partes básicas de la misma, las cuales se dividen en: (a) el núcleo operativo, (b) la cumbre estratégica, (c) la línea media, (d) la tecnoestructura, (e) el staff de apoyo. “Estos cinco puntos acerca de la estructura, a veces superponiéndole flujos, a veces distorsionándola para mostrar características diferentes de tipos de organizaciones particulares” (p. 13).

El núcleo operativo: conformado por aquellos integrantes (los operarios) que realizan el trabajo directamente relacionado con la producción de productos y servicios, el núcleo de operaciones constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia; pero a excepción de las organizaciones más pequeñas, todas necesitan crear componentes administrativos, que comprenden el ápice estratégico, la línea media y la tecnoestructura (Mintzberg, 1992).

La cumbre estratégica: engloba a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización, se encarga de que la organización cumpla de forma efectiva con su

misión y así satisfacer los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización; esto implica tres conjuntos de obligaciones: la supervisión directa, la gestión de las condiciones en los límites de la organización y el desarrollo de la estrategia en la organización. Es la cumbre estratégica quien tiene la perspectiva más amplia de la organización.

La línea media: la cumbre estratégica está unida al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, dotados de autoridad formal, dicha cadena pasa de los directivos superiores ubicados justo bajo la cumbre estratégica hasta los supervisores de primera línea, que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que es denominado supervisión directa. El directivo de línea media desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros; “desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad, niveles jerárquicos superiores y elementos ajenos a la cadena de mando; asignar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos y hacer frente a anomalías y conflictos” (Mintzberg, 1992, p. 15).

La tecnoestructura: en ella se encuentran los analistas encargados de estudiar la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Se presentan tres tipos de análisis de control “correspondientes a tres tipos de normalización: analistas de estudios de trabajo, que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control, que normalizan los outputs, y los analistas de personal, que normalizan las habilidades”<sup>1</sup> (p.16). En una organización completamente desarrollada, la tecnoestructura puede funcionar en toda la escala jerárquica.

El Staff de apoyo: las unidades de apoyo pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos, según quienes reciban sus servicios. En la mayoría de empresas de fabricación, las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico ocupan posiciones elevadas, dado que suelen servir directamente al ápice estratégico. En los niveles intermedios encontramos las unidades que apoyan las decisiones tomadas en dichos niveles. En los niveles inferiores encontramos unidades con trabajo más normalizado, relacionado con el núcleo de operaciones (Mintzberg, 1992, p. 17). Debido a las diferenciaciones entre los tipos de unidades de apoyo, resultaría difícil sacar una única

---

<sup>1</sup> Cursiva en la cita de autoría propia.

conclusión definitiva respecto al mecanismo de coordinación idóneo para su totalidad; cada unidad cuenta con el mecanismo que mejor se ajusta a sus necesidades.

Mintzberg (1992) afirma que las organizaciones siempre han tenido operadores y directores generales, individuos que se ocupan del trabajo básico e individuos que mantienen unido el sistema. “A medida que crecieron elaboraron típicamente su componente de línea media para efectuar la coordinación por supervisión directa” (p. 19).

### **6.1.1.2 Las cinco funciones de la organización**

Representada la organización en cinco partes, Mintzberg (1992) presenta según el funcionamiento de la organización en varios tipos de flujos, (a) como un sistema de autoridad formal, (b) como una red de flujos regulados, (c) como un sistema de comunicación informal, (d) como un sistema de constelaciones de trabajo y (e) como un sistema de procesos de decisión ad hoc. Si bien estos flujos evidencian una perspectiva teórica, no se exige que sean excluyentes entre ellos, por el contrario, la superposición de estos permitirá una comprensión de la organización en un momento dado (p. 19).

La organización como un sistema de autoridad formal: presenta la corriente de poder formal que pasa por un orden jerárquico, entendido en otros términos como el organigrama de la organización, que si bien su falencia es no tener la capacidad de evidenciar las relaciones informales, puede según Mintzberg (1992), presentar un esquema claro de la división del trabajo, “mostrando a simple vista (1) qué posiciones existen en la organización, (2) cómo están éstas agrupadas en unidades, y (3) cómo fluye entre ellas la autoridad formal (de hecho, describiendo el uso de la supervisión directa).” (p. 20).

La organización como una red de flujos regulados: a diferencia de la anterior, se pone un mayor énfasis en la estandarización que en la supervisión directa, estableciendo núcleos operativos que recolectan la información retroalimentada, sirviendo de soporte en la toma de decisiones sin perder la visión tradicional: autoridad y jerarquía.

La organización como un sistema de comunicación informal: denominado también como un “sociograma”, reflejando la comunicación real que se da en la organización, desdibujando por completo las visiones enunciadas anteriormente así, “lo que esta visión de la organización indica es que existen centros de poder no oficiales en las organizaciones y que las grandes redes de

comunicación informal suplementan y a veces burlan los canales de autoridad y regulación” (Mintzberg, 1992, p. 20).

La organización como un sistema de constelaciones de trabajo: la agrupación en la organización no se hace en función de su jerarquía o labor específica, se constituyen con base en la consolidación de relaciones de pares para hacer su trabajo, las constelaciones administrarán facultad sobre distintas decisiones relacionadas con su propio nivel en la jerarquía, donde será posible que un mismo actor se encuentre vinculado con varias constelaciones pero que cada una tendrá independencia de los temas que se tratan.

La organización como un sistema de procesos de decisión ad hoc: representada en corrientes de decisiones estratégicas, las cuales podrán variar de acuerdo con los requerimientos que tenga la organización y quienes deban intervenir, donde cada circunstancia requerirá sin desdibujar las jerarquías establecer relaciones entre distintos actores (Mintzberg, 1992, p. 21).

Habiendo enunciado las cinco visiones o teorías sobre cómo funciona la organización, se evidencia que cada una es en sí, una burda simplificación de la realidad organizativa, donde la construcción relevante del concepto está en la posibilidad de combinarlas y presentar la verdadera complejidad del funcionamiento de la organización (Mintzberg, 1992, p. 22).

### ***6.1.2 Los nuevos rumbos del concepto de organización en Jeffrey Pfeffer***

Si bien Mintzberg (1992) enuncia los objetivos o metas como una característica de las organizaciones, Pfeffer (1997) manifiesta que no es cualquier meta la que las transversaliza, es la supervivencia y autoperpetuación la que diferencia a las organizaciones de otros grupos sociales, adicionalmente establece que estas deben contar con reconocimiento legal en los siguientes términos: “las organizaciones tienen una relación con el Estado, que le confiere legitimidad y las distingue de las colectividades menos formales, como las familias, ciertas agrupaciones o grupos informales” (p. 9), reconocimiento como entidades sociales definidas con una serie de obligaciones claras frente al Estado.

### ***6.1.3 Perrow: la organización como fenómeno clave en la estructuración de las sociedades contemporáneas***



A diferencia de los autores anteriores, Perrow (1992) analiza las naciones industrializadas más importantes del mundo como Estados Unidos para afirmar que las organizaciones son el fenómeno más importante de la sociedad contemporánea, esto debido a que convierte la política, las clases sociales, la economía, la tecnología, la religión, la familia y la psicología social en variables dependientes; con lo anterior, el autor plantea que las organizaciones están absorbiendo a la sociedad, esto se da debido a que las “actividades que una vez fueron ejecutadas hábilmente por grupos informales pequeños y autónomos (por ejemplo, familia y vecindario) y organizaciones autónomas pequeñas (pequeños negocios, gobiernos locales, iglesias locales) están siendo ahora ejecutadas por grandes burocracias” (p. 21).

Estas grandes burocracias buscan que los obreros trabajen duro para mantener la producción masiva y continua, esto se da por medio del control central donde el propietario supervisa y controla directamente todos los procesos, en este momento la confianza ya no es importante, a diferencia del cumplimiento de órdenes impuestas para mantener la producción. En este orden de ideas, la centralidad implica recurrir una jerarquía que defina a quién debería reportar cada persona, a la formalización con el fin de establecer “los procedimientos de trabajo regulares, las reglas y las regulaciones” (p. 32); la especialización para aumentar los niveles técnicos y al mismo tiempo limitarlos, y finalmente, la estandarización para reducir y simplificar el trabajo.

#### ***6.1.4 La organización desde Renate Mayntz: la complejidad de las formaciones sociales***

Según los planteamientos de Mayntz (1972), un rasgo común en las organizaciones es el carácter de totalidad articulada con un círculo precisable de integrantes y una diferenciación interna de funciones. En segundo lugar, son creadas de manera consciente y orientadas hacia fines y objetivos específicos y por último están configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines y objetivos.

Esta autora define a la organización como una formación social independiente y orientada hacia fines específicos que se distingue por una estructura diferenciada horizontal y verticalmente, representa un sistema de roles individuales asignados, que no están ligados personalmente a los integrantes concretos que hacen parte en un momento determinado. Una característica decisiva de estas formaciones es su racionalidad, esto se refiere a la manera cómo la organización traza su objetivo (Mayntz, 1972, p. 48).

## **6.2 Aproximaciones al concepto de poder en las organizaciones**

### ***6.2.1 Foucault y la subjetivación del sujeto***

El poder es una de las categorías que más ha sido objeto de estudio por parte de autores clásicos, contemporáneos y modernos, entre ellos Michael Foucault se caracterizó por estudiar la subjetivación del sujeto y con ello, desarrollar en alguna de sus obras la definición de poder. Afirma que este concepto no es simplemente una relación de parejas, individuales y colectivas, sino un modo de acción de unos sobre otros que se ejerce en el marco de las relaciones sociales; con esto el poder no es universal, “en forma masiva o difusa, concentrado o distribuido (...) sólo existe en acto, aunque, desde luego, se inscribe en un campo de posibilidades dispersas, apoyándose sobre estructuras permanentes” (Foucault, 1988, p. 14).

Con lo anterior, el poder para Foucault no es la manifestación de un consenso ni rechazo hacia la libertad, puede ser el efecto de un consentimiento permanente en el cual se presenta una acción que no actúa directamente e inmediata sobre los otros, sino que actúa sobre sus acciones actuales, presentes o futuras. Lo anterior se ejerce únicamente sobre ‘sujetos libres’, es decir, sujetos individuales o colectivos que se ven enfrentados en un campo de posibilidades que da lugar a diversas conductas, reacciones y comportamientos que pueden estructurar el campo de acción de otros, dando como resultado relaciones de poder que incitan, inducen y seducen a los sujetos libres. Es por ello que no debe relacionarse directamente con la represión y concebirse negativamente, dado que atraviesa formas de saber, produce cosas, induce el placer y produce discursos para convertirse en una red productiva que permea todo el cuerpo social (Foucault, 1988, p 17).

### ***6.2.2 Weber y el concepto de poder: acercamiento a las formas de dominación en la sociedad***

En el texto Economía y sociedad, Weber (2002) especifica la diferencia entre dominación y poder, definiendo este último como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (p. 43). Este concepto para el autor no tiene una forma definida, por lo cual todas las

cualidades inimaginables y todas las posibilidades pueden colocar al individuo en la posición de imponer su voluntad en una situación dada.

Teniendo presente que para Weber es exigible que las personas puedan realizar actos libres, diferenciando así a las organizaciones de sistemas esclavistas, en su facultad de decidir hay quienes optan por someterse a otros en el marco de una estructura organizacional. Dicho esto, Weber concluye que:

En todas las situaciones de dominación es decisivo, para la estabilidad continuada de la sumisión material de los sometidos, ante todo la existencia de hecho del cuadro administrativo y su gestión continuada, dirigida a la realización de los órdenes y a la coerción directa o indirecta de los que han de someterse a la dominación. Al aseguramiento de esta gestión realizadora de la dominación se le designa con el nombre de organización. (Weber, 1958, p. 311)

### ***6.2.3 Mintzberg: el poder en las organizaciones eficientes***

Teniendo en cuenta los planteamientos generales de Foucault y Weber sobre el poder, es importante pasar al plano de las organizaciones, y es aquí, donde Mintzberg (1992) interpreta este concepto de forma más específica, apartando del centro de su análisis la definición exacta de poder para concentrarse en la ubicación de este al interior de la organización (p.1). Dicho esto, el autor desarrolla lo anterior desde el juego de poder con los jugadores o influyentes y el sistema decisor con la descentralización y la centralización.

#### **6.2.3.1 El juego del poder y los jugadores**

Cuando se busca enmarcar la categoría de poder dentro de la organización, Mintzberg (1992) manifiesta que se debe partir “sobre la premisa de que el comportamiento organizativo es un juego de poder en el que varios jugadores, a los que se denomina influyentes, buscan controlar las decisiones y acciones de la organización” (p. 2). Dejando constancia de la necesidad de que converjan distintos sujetos capaces de influir o de ejercer poder.

Al considerar la organización como cualquier otro sistema, se identifica que todos los participantes tendrán tres opciones básicas: a. Quedarse y contribuir (lealtad), b. Marcharse (salida) y, c. Quedarse e intentar cambiar el sistema (Voz / opinión). Identificados como aquellos con poder o en busca de él, los que deciden quedarse y brindar su voz para transformar lo establecido.

Al interior de la organización el poder se fundamenta en el control de recursos, habilidades técnicas y un conjunto de conocimientos, que en cualquiera de los casos es esencial, es escaso o controlado por un grupo cerrado de participantes y que presente una condición al menos cercana a lo irremplazable, estas tres características del poder al interior de la organización. Un cuarto fundamento del poder será la predisposición legal o normativa que faculta a unos sobre otros y por último, el tener acceso a personas con cualquiera de los cuatro fundamentos anteriores es representativo de poder, esto da lugar a que la organización se caracteriza por tener relaciones de dependencia o recíprocas que aluden al quinto fundamento (Mintzberg, 1992. p. 5).

### **6.2.3.2 Sistema decisor: descentralización y centralización**

Para entender el papel del poder al interior de la organización y cómo funciona la estructura de esta desde los sistemas de flujos, es necesario estudiar la toma de decisiones y las relaciones de poder desde la perspectiva de un sistema de flujos: centralizada (descansa en solo un punto de la estructura, a manos de un solo individuo) y dispersa o descentralizada (disperso entre muchas personas).

Centralización: es el medio más preciso para conseguir poder o en la mayoría de los casos coordinar la toma de decisiones, dejando a un solo individuo esta responsabilidad y la supervisión directa de todas las acciones al interior de la organización. En este caso el autor resalta la presencia de inconvenientes al centralizar el poder, entre estos, 1) la información necesaria no puede llegar hasta el centro y si llega, no puede ser comprendida en su totalidad; y 2) se presenta sobrecarga de información debido a que los altos directivos se hacen cargo de los errores cometidos en los niveles inferiores, al estar provisionados de poder se consideran idóneos para resolver todos los problemas, sin tener presente la realidad cotidiana.

Con lo anterior, Mintzberg (1992) concluye que “el poder de decisión no presupone de por sí la información ni la capacidad cognitiva necesaria para su puesta en práctica” (p. 220), dado que, en las organizaciones con condiciones complejas la centralización impide reaccionar con rapidez

ante las condiciones locales y transmitir de manera oportuna de la información al centro y devuelta al origen.

Descentralización: En este caso se presenta la dispersión del poder formal en varios individuos con toma de decisiones para responder oportunamente ante las condiciones complejas de la organización. En este caso se presentan dos tipos de descentralización: vertical (a medida que se desciende por la escala de autoridad lineal) y horizontal (los procesos de decisión están controlados por individuos de cargo directivo).

En la descentralización vertical se “inicia en manos del director en el ápice estratégico, donde bien puede permanecer o dispersarse si así lo desea este hacia niveles inferiores de la jerarquía vertical” (pp. 222 - 223); a diferencia de la horizontal donde el poder recae principalmente en mano de los directivos (poder formal) o pasar a personas ajenas (poder informal) de la estructura lineal, como los analistas, especialistas de apoyo y operarios.

### **6.3 El liderazgo en la organización**

#### ***6.3.1 Lee Bolman y Terrence Deal: reconstrucción conceptual de liderazgo***

Al estudiar las perspectivas teóricas que abordan el concepto de organización y los modelos que explican su estructura, Bolman y Deal (1995) definen el liderazgo inicialmente como aquella “relación entre los líderes y sus seguidores. Se trata de un proceso sutil de influencia mutua, el cual mediante la fusión de pensamientos, emociones y acciones genera un esfuerzo colectivo al servicio de los propósitos y valores comunes” (p. 402). Lo anterior implica cualidades propias como tener una visión, fuerza, flexibilidad, inteligencia, habilidades interpersonales y compromiso o entrega apasionada, pero estas varían de acuerdo con el tipo de líder donde el liderazgo que necesita seguidores habilidosos y motivados, no podría ser el más oportuno para seguidores poco especializados y alienados en la organización (p. 404).

De las características más importantes que definen el liderazgo, estos autores afirman que un líder eficaz 1) ayuda a establecer y comunicar una visión mediante el uso de símbolos, determinar estándares de rendimiento, enfocar y dirigir los esfuerzos organizacionales; 2) se preocupan y transmiten la importancia del trabajo en su organización y hacer las cosas bien hechas; y finalmente, 3) la habilidad para inspirar confianza y establecer relaciones con los demás. En

medio de este contexto, Bolman y Deal afirman que el liderazgo es aceptado ampliamente como una cura para las enfermedades organizacionales, pero no se ha entendido del todo su significado debido a los diversos puntos de vista que ignoran el lado racional y contextual del concepto; es por ello, que estos autores concluyen en que:

Se necesita redefinir el concepto de liderazgo más allá de los límites establecidos por los modelos simplistas que hemos revisado (...) analizaremos el liderazgo a través de las cuatro perspectivas, y veremos cómo es que cada una de ellas representa una contribución particular y significativa hacia el logro de una visión integral del liderazgo. (Bolman y Deal, 1995, p. 413)

En resumidas cuentas, Bolman y Deal concluyen finalmente que el liderazgo es un proceso de interacción entre el líder y sus seguidores, significa saberse manejar entre la rigidez y la flexibilidad, crear y mantener un equilibrio para lograr que las labores se realicen sin mayores dificultades. En su posición “saben para qué están allí y que es lo que quieren, y comunican a otros su visión con claridad y poder” (p. 440), por lo cual deben manejar correctamente los cambios, saber entender y responder al conjunto de trabas y tropiezos que empujan y presionan a las organizaciones en diferentes direcciones.

### **6.3.1.1 Las cuatro perspectivas del liderazgo**

Como se mencionó en el apartado anterior, Bolman y Deal (1995) afirman la necesidad de redefinir el concepto de liderazgo más allá de los modelos simplistas que dejan atrás diversos elementos, es por ello que desde una revisión bibliográfica proponen cuatro dimensiones divididas en dos grupos; en el grupo los líderes como arquitectos y catalizadores se encuentra la dimensión estructural y de recursos humanos, y en el grupo de los líderes como defensores y profetas, se presenta la dimensión política y simbólica.

Liderazgo estructural: esta perspectiva presenta una estrategia poderosa y prolongada en el tiempo, teniendo como fundamento el impacto que una persona podría tener frente a la organización si su liderazgo se direcciona a la modificación o mantenimiento de la estructura, si bien es más sutil y menos heroico que otras manifestaciones del liderazgo, este está dirigido al

cumplimiento de metas y objetivos y no exige en sí mismo un relacionamiento personal del líder con el resto de personal, si es necesario que las proyecciones y la toma de decisiones sean con base en la totalidad de la organización (Bolman & Deal, 1995, p. 415).

Liderazgo de recursos humanos: se define al líder como aquel facilitador, donde recae la labor de motivar y facultar a sus empleados para el logro de un rendimiento óptimo, y es que “el poder del líder no procede de su puesto o de su fuerza, sino de su talento, sensibilidad y vocación de servicio” (Bolman y Deal, 1995, p. 423). El hecho que esta perspectiva de liderazgo promueve una fe, creencia o confianza por parte del líder a sus colaboradores, no implica que esto no repercuta en la organización, con frecuencia quienes predicán esta dimensión configuran sus prácticas de tal forma que se vean reflejadas como una filosofía central de la visión al interior de la empresa, donde “el éxito se deriva de empleados altamente comprometidos y productivos” (p. 427).

Liderazgo político: estos líderes son realistas, no permiten que sus deseos enturbien su juicio de la realidad cuidadosamente en cada uno de los ‘jugadores’, sus intereses y el poder que tienen; al evaluar la distribución de sus intereses y su poder, reconocen la importancia del contacto personal y de las conversaciones cara a cara con el fin de formalizar alianzas con otros interesados. En este orden de ideas, deben de tener claro el terreno político que están pisando, comprender y preocuparse por los intereses de los demás y, sobre todo, usar su poder con prudencia y sensatez.

Liderazgo simbólico: desde lo simbólico la organización es vista como un escenario, “un teatro en el cual cada actor representa su papel e intenta transmitir su sentir e impresiones a su audiencia” (p. 431); es aquí donde el líder interpreta la experiencia desde un marco de referencia, estos son artistas, poetas o profetas quienes usan los símbolos y la historia para comunicar una visión que transmite fe y lealtad hacia los empleados y socios de una organización.

### ***6.3.2 El enfoque transformacional de Bernal Bass***

Dentro de las diversas interpretaciones que se le dan al estudio del liderazgo, Bass (1990) es uno de los autores que proponen nuevas miradas para interpretar adecuadamente al concepto, desde un nuevo enfoque plantea el liderazgo transformacional, líderes que buscan “ampliar y elevar los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando incitan a sus empleados a que miren más allá de su propio interés” (p. 21). Lo anterior permite según el autor, generar una actitud carismática con los trabajadores y así

inspirarlos para llegar al éxito y obtener la confianza al interior de la organización; conocer las necesidades emocionales de los empleados para actuar como mentores “de aquellos que necesitan ayuda para crecer y desarrollarse” (p. 21); y finalmente, estimularlos intelectualmente con el fin de lograr resolver problemáticas y proponer nuevos retos.

En este orden de ideas, Bass continúa afirmando que en algunas situaciones no se hace necesario la presencia de un liderazgo transformacional. En las organizaciones donde la fuerza laboral, la tecnología y el medio ambiente funciona de manera estable, los generantes pueden proporcionar lo requerido al prometer y entregar recompensas a los trabajadores por sus actividades realizadas; en este sentido, se puede eliminar la necesidad de un liderazgo en casos específicos, recurriendo al monitoreo, el establecimiento de reglas y medidas coercitivas que permitan el cumplimiento de las actividades laborales. A diferencia de lo anterior, aquellas organizaciones que se caracterizan por un turbulento mercado y tecnología obsoleta se hace fundamental “fomentar liderazgo transformacional en todos los niveles de la empresa” (p. 30), líderes que “pueden inspirar a los empleados a participar con entusiasmo en los esfuerzos del equipo y compartir las metas organizacionales” (p. 31).

### ***6.3.3 El liderazgo ideal desde Peter Drucker***

A diferencia de los dos autores anteriores, Drucker (1996) define al líder inicialmente como alguien que cuenta con seguidores, que no necesita que se le quiera o se le admire, solo es pertinente que logre que sus seguidores cumplan con los resultados esperados, si bien los líderes no necesitan desarrollar las relaciones personales más allá de lo necesario, estos son visibles en el contexto organizacional por lo que se les exige el ejemplo, y por último deja claro que el liderazgo no es un rango o un título, representa sólo responsabilidad por parte del individuo. Para este autor, un líder debe contar con tres atributos, (a) creer en uno mismo, (b) la pasión por el trabajo y (c) el deber del líder de amar a las personas (p. 37).

Con lo anterior, Drucker concluye que el liderazgo se desarrolla y, en la medida en que la organización se rediseña cada vez más, el conjunto de proyectos y programas especiales ofrece la oportunidad para que se genere el liderazgo en empleados con cualidades específicas, dado que, “pocas personas lo hacen con éxito porque es algo que exige una combinación inusitada de atributos” (p. 37), entre ellos se encuentra: la pasión por el trabajo, amor hacia las personas, creer



en sí mismo, fuerza de carácter, fe en lo que se está haciendo, entre otros. Estos atributos hacen cambiar de opinión a las personas, eliminando las preocupaciones egoístas e impulsando el servicio del bien común en beneficio de los objetivos de la organización al inspirar valores, comunicar una visión y promover el ejemplo personal.

En síntesis, las categorías de organización, poder y liderazgo se convierten en la base teórica para el desarrollo de los objetivos planteados anteriormente, y es que, en este ejercicio investigativo se hace primordial cruzar la realidad observada con los planteamientos teóricos de autores como Max Weber, Michel Foucault, Bernal Bass, Jeffrey Pfeffer, Henry Mintzberg, Peter Drucker, Lee Bolman y Terrence Deal. En este apartado se evidencia que el estudio de las organizaciones se aborda desde diferentes enfoques y perspectivas de análisis, las cuales a pesar de tener discrepancias permiten evidenciar que estas categorías no deben tratarse de manera aislada, dado que, al interior de las organizaciones las relaciones del poder y el liderazgo se convierten en elementos fundamentales para el desarrollo eficiente y el alcance de metas establecidas.

Con lo anterior concluimos que, desde el modelo orgánico de Mintzberg, la organización es vista como un cúmulo de actividades ordenadas que al articularse a una estructura adopta un sistema jerárquico y establece redes de cooperación y comunicación para alcanzar los objetivos establecidos (Mintzberg, 1992, p. 1). Los planteamientos de este autor se hacen pertinentes para identificar la posición de los directivos y colaboradores al interior de la empresa y como estos ejecutan sus funciones según la jerarquía definida, dado que *LA COORDINACIÓN EN CINCO* da bases para entender la razón por la cual se deben adoptar nuevos modelos o perspectivas capaces de explicar los cambios al interior de las empresas como el aumento de tamaño, la especificación de roles, la descentralización del poder, la división y especialización del trabajo y las interacciones entre los superiores y subordinados.

En *la coordinación en cinco* el poder juega un papel primordial en el comportamiento organizacional, con Foucault, Weber y Mintzberg. Se entiende esta categoría como el acto de imponer la propia voluntad (acción) sobre otras acciones actuales y futuras en el marco de las relaciones sociales. Someterse a otros formal e informalmente en una estructura organizativa da lugar a conductas, reacciones y comportamientos que estructuran el campo de acción (empresa) de acuerdo con la jerarquía establecida para desarrollar las actividades y alcanzar los objetivos establecidos; esto se justifica de manera legal y normativa (formal) y con la interrelación y comunicación entre los empleados (informal), permitiendo autoridad permanente y el control de

unos sobre los recursos, las habilidades técnicas y el conjunto de conocimiento que se posee (Mintzberg, 1992, p. 10).

Con las redes formales e informales de comunicación, cooperación y poder, se establece una relación de influencia mutua entre los empleados y líderes para lograr la aceptación de los propósitos de la empresa y un esfuerzo colectivo que beneficie los intereses individuales y de la organización. En el liderazgo se fusionan pensamientos, emociones y acciones que permiten cualidades únicas como la pasión por el trabajo, el amor hacia las personas, la confianza en sí mismo, la fuerza de carácter y la superación; con esto se concluye que los autores Drucker, Bass, Bolman y Deal concuerdan en que el líder se convierte en un ejemplo a seguir, la clave para generar motivación y superación en los empleados y así, mantener el orden establecido en la estructura (Drucker, 1996, p. 38).

Con el desarrollo conceptual de organización, las relaciones de poder, el liderazgo y la coordinación de las actividades, se puede comprender la posición de los empleados y directivos al interior de una empresa, así mismo la magnitud e influencia que pueden tener sus acciones y decisiones en los y las colaboradores, éstos pueden incidir positiva o negativamente en el desempeño y estabilidad de la organización.

## 7 Metodología

La metodología es uno de los componentes más importantes de todo proyecto de investigación, hace referencia según Sandoval (1996) al modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas a estos; al interior de este apartado, el investigador debe definir las técnicas y el método de estudio de acuerdo con sus objetivos establecidos, es por ello, que se hace fundamental elegir entre los tres tipos de enfoques: cuantitativo, mixto y cualitativo. Ahora bien, teniendo presente que el objetivo general de esta investigación es caracterizar la percepción actual de la organización respecto de los y las colaboradoras agrícolas, se hace necesario recurrir al método cualitativo, dado que este permitirá recolectar datos descriptivos que se basan en “las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (Taylor & Bogdan, 1984, p. 20).

Siguiendo la definición del método cualitativo propuesta por Taylor y Bogdan (1984), se hace necesario tener presente que este método se caracteriza por 1) ser inductivo al desarrollar conceptos e iniciar desde los datos para evaluar modelos, hipótesis y teorías preconcebidas; 2) abordarse desde una perspectiva holística donde las personas, escenarios o grupos no son reducidos a simples variables, sino considerados como un todo al tener presente el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan inmersos (p. 20); 3) tratar de conocer a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, dándole importancia a experimentar la realidad tal y cual como otros la experimentan; 4) apartarse de creencias, perspectivas y predisposiciones propias que pueden entorpecer la investigación.

Con lo anterior, se distingue también por 5) considerar valiosas todas las perspectivas al momento de buscar la verdad; 6) ser humanistas al llegar a conocer a las personas en lo personal y experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas; 7) dar énfasis en la validez durante el estudio, dado que el investigador obtiene conocimiento directo de la vida social que no está filtrado por conceptos, definiciones y escalas clasificatorias; 8) no todas las personas y escenarios son dignos de estudio; y finalmente, 9) es un arte, que no ha sido redefinido ni estandarizado como otros enfoques, presentándose una reflexión en tanto al modo en el que se intenta conducir el estudio (Taylor & Bogdan, 1984, p. 23).

## 7.1 Abordaje de la investigación desde la teoría fundamentada

Llegar al objetivo de caracterizar la percepción del personal administrativo de Banafrut respecto de las y los colaboradores, implica recurrir a enfoques y teorías establecidas en el método cualitativo, en este caso, las entrevistas, la gestión documental y la observación participante se orientarán desde la teoría fundamentada, la cual busca obtener desde la recolección y el análisis sistemático de datos una mirada crítica y descriptiva del objeto de estudio (Strauss & Corbin, 1990, p. 21). Este enfoque no busca probar o verificar una teoría preexistente, ni plantear una hipótesis para contrastarla, sino desprender la teoría de los datos al momento de trazar un camino inductivo en el cual, los datos recogidos durante el proceso se someterán a la comparación constante, interpretación, explicación, codificación y categorización (Olvera, 2018, p. 83).

Todo investigador al momento de recurrir a la teoría fundamentada se encontrará con las siguientes situaciones claves: 1) el planteamiento de una pregunta lo suficientemente amplia para analizar un fenómeno en sus diversas perspectivas; 2) recolección de datos por medio de diferentes técnicas de investigación, las cuales permitirán ampliar el espectro de interacciones que el investigador es capaz de observar; 3) codificar la información a través de su organización y la definición de unidades de análisis para conformar una estructura lógica dotada de sentido; 4) proceso comparativo entre categorías, observando semejanzas, diferencias, regularidades y patrones para avanzar en una construcción teórica más desarrollada y explicativa; y finalmente, ir de los códigos a los conceptos, en el cual se busca analizar lo que se dijo, lo observado y lo que eso significa (Olvera, 2018, p. 84).

Con lo anterior, la teoría fundamentada permite relacionar los datos recolectados, la teoría y el análisis para desarrollar los objetivos de la investigación, dado que, este enfoque se basa principalmente en la recolección de información para generar conocimiento, comprender la realidad social y proporcionar una guía significativa para la acción (Strauss & Corbin, 1990, p. 21). En este orden de ideas, dar cuenta del fenómeno estudiado desde las afirmaciones de Strauss y Corbin (1967) implica definir categorías, subcategorías, dimensiones y propiedades relacionadas entre sí para realizar un proceso descriptivo, comparativo y conceptualizado de los datos donde estos se codifican y analizan de manera simultánea con el fin de llegar al planteamiento de ideas teóricas acordes a la realidad empírica observada.

Desde los planteamientos de la metodología cualitativa propuestos por Strauss y Corbin, la teoría fundamentada se caracteriza por 1) el papel predominante de los datos al determinar los procesos y productos de la investigación con la creación de conceptos y descripciones; 2) la consolidación de la teoría desde la realidad observada posterior a la recolección de información, 3) la realización de comparaciones entre la información obtenida y los conceptos teóricos nacientes, 4) la definición de un referente idóneo que debe tener el investigador sobre el objeto de estudio y 5) no recurrir a la verificación de teorías ya conocidas, sino al descubrimiento y desarrollo teórico-conceptual.

Teniendo presente los planteamientos de Glaser (1992), este trabajo se enfocará en la teoría fundamentada debido a que permitirá estudiar los temas relacionados con la conducta humana dentro de diferentes organizaciones, grupos y otras configuraciones sociales. Sumado a lo anterior, este método da la posibilidad de orientar la investigación, comparar lo observado con la teoría establecida y crear categorías desde los datos recolectados, facilitando una mayor comprensión del problema a investigar, describiéndolo y conceptualizando para dar paso a la formulación de ideas teóricas.

## **7.2 Modelo de investigación etnográfico**

Como se mencionó en la introducción de este apartado, el método cualitativo permitirá recolectar la información necesaria por medio de técnicas e instrumentos de acuerdo con los objetivos planteados en este estudio. Es por ello que, debido al alcance del objetivo general, se hace necesario recurrir no solo a la teoría fundamentada, sino también al enfoque etnográfico para generar una descripción parcial o total de un grupo de personas que tienen algo en común, en este caso, comparten el mismo espacio de trabajo (Morse, 2003, p. 187).

Abordar este enfoque es fundamental para el desarrollo de esta investigación, dado que al ser holístico y contextual permitirá desde Morse (2003), poner “las observaciones y los datos de las entrevistas en una perspectiva más amplia” (p. 189), y posteriormente preguntarse desde el contexto de los sujetos porque ocurren ciertos comportamientos y bajo qué circunstancias. Con esto la etnografía no reducirá este estudio a una serie de entrevistas analizadas cuantitativamente, exigirá el contacto directo con la población de interés, descubriendo lo mejor posible por medio de diferentes clases de entrevistas, documentos, historias de vida, observación participante y

cuestionarios que permitirán recoger muchos datos que más adelante serán agrupados según modelos, categorías y relaciones significativas (p. 192).

Para lograr un correcto uso del enfoque etnográfico y, por ende, llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos, el investigador debe establecer un diálogo entre los diferentes puntos de vista o voces de la comunidad o grupo (Duranti, 2000, p. 128), reflejando finalmente en una descripción las diferentes particularidades que intervienen. Con el fin de establecer un diálogo entre observado y observador, se hace necesario afirmar que de las etnografías aplicadas que propone Morse (2003), este trabajo investigativo debe orientarse desde la etnografía particularista o enfocada, esto debido a que se centrara en una unidad social o en el proceso de un grupo pequeño que puede estar conformado por cinco personas (p. 199), en este caso, se busca generar una descripción de los diferentes puntos de vista que tienen los líderes de la planta administrativa de Banafrut, abordando un tema específico, la percepción respecto de las y los colaboradores.

### **7.3 Técnicas de investigación**

En toda investigación social es necesario recurrir a herramientas, procedimientos e instrumentos que permitan recopilar, examinar y obtener información y con esto, estudiar la realidad observada según los intereses del investigador (Sandoval, 1996, p. 137). En este orden de ideas, para entender cuál es la percepción actual de Banafrut respecto de las y los colaboradores agrícolas, se hace necesario recurrir a técnicas como la entrevista a profundidad, la observación participante, las encuestas, los grupos focales y la gestión documental.

#### ***7.3.1 Entrevista en profundidad***

La entrevista en profundidad es de los instrumentos predilectos y esenciales de la investigación enfocada desde la teoría fundada. Sandoval (1996) indica que por lo general su empleo involucra la realización de varios encuentros con la misma persona, donde deberá llevarse a cabo una primera entrevista con un enfoque abierto, la cual inicia con una pregunta amplia, esto con la intención de que el primer relato sirva de base para las preguntas posteriores. La persona con su relato define la estructura y los significados que se desprenden de ella, significados que no pueden modificarse y deberán conservar la esencia que el entrevistado transmite.

Siguiendo lo anterior Balcazar et al. (2013) menciona que las entrevistas a profundidad utilizan una serie de preguntas, que permiten la recaudación de información clave en diferentes temas de manera exhaustiva, de forma profunda como su nombre lo indica y que permite analizar desde diferentes perspectivas. Esta técnica es recomendada cuando de acuerdo con los objetivos se requiere hacer entrevistas debido a la comodidad para la aplicación, procesamiento y el gran número de datos que brinda para el campo de investigación cualitativa (p. 57). La entrevista a profundidad permite llegar a conocer a la persona de tal forma que su mensaje puede ser bien recibido y comprendido, si se crea un espacio cómodo e idóneo, la persona se expresará libremente lo cual hará la labor del investigador más sencilla (p 59).

La entrevista a profundidad como cualquier otra técnica de investigación cualitativa, tiene múltiples usos, en nuestro caso nos permitirá tener una relación cómoda con los participantes y así poder generar respuestas más honestas. Poder realizar preguntas de seguimiento y así obtener información adicional y volver a las preguntas claves para tener una mejor comprensión de las actitudes de los participantes. Habrá una mayor calidad de muestreo y se podrá orientar a posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas, con la intención de conseguir resultados concretos y específicos.

El análisis de la información recolectada en las entrevistas se realizará por medio de una matriz de datos, codificando la información de acuerdo a las categorías de organización, poder y liderazgo, alrededor de la percepción que tienen los líderes de la organización respecto de las y los colaboradores. En la matriz<sup>2</sup> se establece, el tema, las categorías identificadas, las subcategorías relacionadas a estas, los actores que proporcionan los datos, el lugar donde se recolecta la información, apartados concretos que proporcionen coherencia y permitan la triangulación de la información recolectada con la teoría y el análisis alrededor del concepto que se desarrolla.

El ejercicio anteriormente descrito nos permitirá no solo definir organización, liderazgo y poder como categorías principales para este estudio, sino también anexar las subcategorías estructura, gestión documental, jerarquía, autoridad, autonomía e interacción líderes/operativos. Con lo anterior se aportan los insumos suficientes para realizar la triangulación de los datos recolectados y, por ende, identificar resultados y generar análisis para dar respuesta a los interrogantes y objetivos planteados en el problema de investigación.

---

<sup>2</sup> Ver anexo 3.

### ***7.3.2 Gestión documental***

La producción de información es un aspecto clave para el avance y fortalecimiento de toda organización; con el progreso frecuente de sus actividades y el movimiento de sus negocios, “las empresas producen, reciben, gestionan, responden, seleccionan y archivan documentos con el fin de proveer un soporte no sólo para la toma de las decisiones sino para el desarrollo mismo del negocio” (Zapata, 2005, p. 8). Revisando los planteamientos de Carlos Zapata (2005), la gestión documental se define como una actividad gerencial en donde se ejecutan operaciones y acciones para manipular y tramitar diversos documentos, los cuales cumplen con el objetivo de comunicar las decisiones de la organización, registrar sus acciones y plasmar en testimonios el cumplimiento de sus metas propuesta a través de la división del trabajo según las funciones del personal.

La gestión documental para Miguel Valles (1999) es una fuente de evidencia junto a la observación y la entrevista. Los documentos hacen referencia a algún aspecto del mundo social, convirtiéndose en una estrategia metodológica para la obtención de información y con ello, permitir el planteamiento de interpretaciones para abordar un problema de investigación específico. Teniendo en cuenta la definición de Carlos Zapata y Miguel Valles, es necesario reconocer su importancia como técnica de investigación cualitativa para recolectar información primaria al interior de la organización. Los documentos que las organizaciones generan y aquellos que reciben de terceros, nos aportaran evidencias del desarrollo de sus actividades, sus metas y de su historia como entidad, motivo por el cual, en esta investigación se hace necesario recurrir a los archivos de Banafrut S.A., dado que, estos representan el recorrido personal o dicho en otras palabras la identidad de Banafrut S.A. a lo largo de los años.

Los documentos proporcionados por la organización que sirven como reporte y soporte de las actividades desarrolladas con el objetivo de cumplir con la misión y la visión de la empresa, ofrecen un contexto y permiten al investigador evidenciar desde la estructura organizacional, las relaciones de poder y el tipo de liderazgo que transversaliza la relación entre los líderes de la organización y el personal operativo de la compañía. Con base en lo anterior, en los documentos se identificará desde la organización, la estructura oficial y la gestión organizacional, desde el poder, las jerarquías establecidas en los procesos y la autoridad con la que cuentan los líderes al interior de la organización, y desde el liderazgo, la autonomía reflejada en el alcance de las



gestiones desarrolladas y como todo esto permite la interacción entre los líderes de la organización y las y los colaboradores.

### ***7.3.3 Observación participante***

La observación participante hace parte de las herramientas metodológicas más utilizadas en las investigaciones sociales con enfoque cualitativo, esta técnica en las palabras de Balcazar et al. (2013) involucra la “interacción social entre el investigador y los informantes, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (p. 34). Lo anterior implica un proceso sistemático y detenido para entender cómo se desarrolla la vida social sin modificarla, sino apreciarla sin limitaciones, es decir, explorar los fenómenos tal como ellos emergen durante la investigación; con esto es necesario aclarar la importancia de definir los intereses del estudio, garantizar la confidencialidad y privacidad de las personas y tener una visión holística para captar el contexto de forma global.

Teniendo en presente lo anterior, esta técnica de investigación nos permitirá comprender de forma holística el contexto de nuestra población objeto de estudio y con ello, poder comprender con los datos obtenidos, situaciones internas y externas que puedan configurar la percepción que tiene Banafrut sobre las y los colaboradores.

## **7.4 Población (Muestra)**

Para efectos de esta investigación se usará una muestra no probabilística, que estará determinada por el juicio personal de los investigadores y los elementos que se consideren para su selección (Canales 2006, p. 145). Con el objetivo que sea significativa y representativa con relación a la población con la que se trabajará está no busca generalizar resultados y se determina después del primer acercamiento con la organización.

Desde la perspectiva de Sampieri et al. (2003), se identifica inicialmente el tipo de muestra diversa o de máxima variación, en busca de identificar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno (p. 387). Dejando claro que si bien lo que se busca es identificar cual es la percepción que tiene la organización respecto de las y los colaboradores agrícolas operativos, la población para alcanzar esto son aquellos actores, líderes al interior de la organización cuya toma

de decisiones, poder y ubicación tiene repercusiones en toda la organización, especialmente en los operativos. Con lo anterior se hace más pertinente abordar el fenómeno remitiéndose a una Muestra Homogénea, donde las unidades que se pretenden seleccionar poseen o comparten características o rasgos similares, con el propósito de centrarse en la investigación y resaltar procesos al interior de la organización (Sampieri et al., 2003, p. 388).

El personal elegido para la muestra homogénea compartirá características de poder al interior de la organización, dirección de personal, toma de decisiones con efectos sobre las y los colaboradores operativos, serán de cargos administrativos y son referentes directivos al interior de la organización en la estructura organizacional. Si bien como lo establece Sandoval (1996) el muestreo en las investigaciones cualitativas es progresivo y se encuentra sujeto a las dinámicas que se derivan de los hallazgos de la investigación (p. 120), para el logro el objetivo general se identifican como actores que cumplen con los rasgos de la muestra, el presidente de la organización, la gerencia financiera, el gerente general de operaciones, el gerente administrativo, el gerente de producción, la dirección de gestión humana, la dirección de sostenibilidad, un jefe de zona y un administrador de una finca seleccionada de forma aleatoria y que no esté bajo la supervisión del jefe de zona relacionador anteriormente, de los anteriores el Gerente General de Operaciones no es posible tener un acercamiento ya que actualmente se encuentra la vacante en la organización, sin embargo, es el Gerente de Producción quien ocupa el rol de este en la organización.

## **7.5 Técnicas de análisis de datos**

El análisis de datos en este estudio se desarrollará mediante la etnografía, un enfoque metodológico que tiene por objeto llevar a través de la investigación un fenómeno de lo general a lo particular, al momento de captar lo esencial que sería lo universal (Balcazar et al., 2013 p. 113).

Al trasladar el método al análisis de los datos en la investigación, se establecen desde los postulados de Balcazar et al. (2013) dos elementos a tener presente con la etnografía; el primero es el análisis y organización del material etnográfico, que a su vez lo veremos reflejado en dos momentos, presión emic, punto de vista de los líderes y actores representativos identificados al interior de la organización, y la presión etic, donde se articulará el punto de vista del observador. El segundo es la elección del tipo de escrito que se pretende, que para esta investigación será una

monografía dirigida a la comunidad académica y universitaria. Por otro lado, con la teoría fundamentada inicialmente se recolectarán los datos para escoger la teoría adecuada que permita un correcto análisis y con ello, comprender la realidad social; en este proceso la información recolectada será codificada y analizada para definir dimensiones, categorías, subcategorías y propiedades relacionadas entre sí que nos ayudarán durante el estudio a identificar las percepciones actuales de la organización Banafrut respecto de las y los colaboradores.

A diferencia de la etnografía, la teoría fundamentada nos permitirá seleccionar la teoría desde los datos obtenidos, esto no evitará problemas al momento del análisis y ayudará al descubrimiento y desarrollo teórico-conceptual para comprender a mayor profundidad la problemática planteada en esta investigación. Dicho lo anterior, los dos enfoques se complementan entre sí, donde a partir del material recogido desde la mirada del observador participante y los líderes y actores representativos identificados se establecerá la teoría acorde al estudio y con ello, desarrollar una monografía dirigida a la comunidad académica en la cual las categorías desarrolladas permitirán responder a los objetivos definidos.

## **7.6 Ingreso del investigador a la comunidad**

La organización fue permisiva con el ingreso del equipo investigador, esto apoyado en que uno de ellos ya hace parte de esta hace más de cuatro años, por esto, el ingreso no fue como lo denomina Balcazar et al. (2013, p. 115), el de una investigación etnográfica por infiltración donde se debe garantizar la seguridad, codificar los contactos, establecer palabras claves y considerar los gustos de la comunidad, por el contrario, al interior de la organización el investigador ya cuenta con información previa y acceso a la mayor parte de la población seleccionada. Si bien no todos los empleados líderes se encuentran en la misma unidad administrativa, oficina central Urabá, es en esta donde podemos encontrar la mayor concentración de toma de decisiones de la organización.

## **7.7 Primer acercamiento, información previa y objetivos**

Al contar con un investigador al interior de la organización, el primer acercamiento se puede considerar como observación participante al presentarse la interacción entre el investigador y los informantes (Balcazar et al., 2013, p. 40), sumado a esto, los reportes anuales e informes nos

permitirán contar con insumos previos a la aplicación de la metodología y con ello, desarrollar los objetivos planteados al inicio del estudio. Derivado de lo anterior, el acercamiento es fundamental al utilizar el enfoque etnográfico, dado que nos permitirá establecer las técnicas adecuadas para recolectar los datos e identificar a las personas que se desea entrevistar.

Para identificar los elementos que configuran las relaciones sociales y de poder entre la organización y las y los colaboradores agrícolas, se individualizan los líderes de todas las dependencias de Banafrut, sede Urabá, seleccionando aquellos que de acuerdo con acercamiento previo y al avance de la investigación son los que mayor incidencia tienen al interior de la empresa. Para lo anterior se practicó la aplicación de entrevistas en profundidad a través de la plataforma de Google Meet, adicionalmente se implementó la encuesta, resaltando en esta las relaciones sociales y de poder.

Para analizar las gestiones organizacionales tendientes a desarrollar las potencialidades de las y los colaboradores, es necesario como primer punto identificar a los empleados que desarrollen programas y proyectos de impacto en los colaboradores y su grupo familiar. Seguido de esto, las entrevistas a los encargados de la gestión en Banafrut (Gerente administrativo - Directora de Gestión Humana - Directora de Sostenibilidad - Coordinadora de Bienestar Social) y los documentos empresariales como informes anuales, programas, capacitación y proyectos de áreas, reportes de sostenibilidad y gestión de convenios con entidades externas nos permitirán entender el impactos al interior de la organización.

Con el fin de contrastar la percepción que tienen los líderes de la organización respecto de las y los colaboradores con las gestiones organizacionales, se tomarán los datos obtenidos y analizados en los apartados anteriores frente al primer y segundo objetivo específico planteado, de esta forma se tendrá como material de la investigación, las entrevistas, las encuestas y el resultado de la gestión documental, integradas de forma que se obtenga un contraste entre la percepción de los actores representativos y las actuaciones por parte de la organización.

## 8 Análisis de resultados

### 8.1 ¿Cómo se define Banafrut?

Es necesario entender Banafrut como una alianza, en palabras de la misma organización, “Somos un grupo empresarial colombiano dedicado a la producción y comercialización de banano de la más alta calidad, tanto para el mercado convencional como para el mercado justo” (Reporte Banafrut Sostenibilidad 2020). Ubicados en la zona bananera de la región de Urabá y la más grande del país, sus actividades se desarrollan principalmente en los municipios de Chigorodó, Carepa, Apartadó y Turbo. En la organización encontramos como valores que guían los procesos, la confianza en la gente, la honestidad, calidad con relación a la excelencia en el trabajo, responsabilidad social asumida con la sociedad y el medio ambiente, el progreso y la transparencia en los recursos utilizados y el respeto en el marco de la legalidad.

### 8.2 Líneas o características específicas de Banafrut: Comercio Justo y Certificaciones

En la articulación de la producción, el consumo responsable, el bienestar de las y los colaboradores y los procesos asociados a la cadena de valor, C.I. Banafrut S.A. cuenta con distintas certificaciones que abordan distintos aspectos de la organización (Reporte Banafrut Sostenibilidad 2020):

Global GAP - GRASP: Énfasis en garantizar los más altos niveles de seguridad, calidad, prácticas sostenibles, bienestar y la protección del medio ambiente en las distintas etapas de la producción.

- Sedex: Establecimiento de mejoras continuas en las prácticas comerciales y éticas de la cadena de suministro, gestionando los distintos riesgos empresariales y generando en las personas un impacto positivo.
- Rainforest Alliance: Promoviendo los estándares de agricultura sostenible, equidad social, protección de la biodiversidad, mitigación de los efectos del cambio climático y la viabilidad económica de los productores agrícolas.
- Fairtrade: Relaciones de comercio justo con las condiciones laborales, el medio ambiente y la comunidad. A diferencia de otras certificaciones, su sello permite que a las y los

colaboradores les ingresen recursos financieros que podrán ser usados en la gestión de su calidad de vida.

Son estas certificaciones lo que le permite a Banafrut como organización posicionarse a nivel nacional e internacional, y nos ofrece dos categorías de análisis, el mercado convencional y el de mercado justo, este último vinculado con la certificación FAIRTRADE, que sobresale en su intervención social a las y los colaboradores.

### **8.3 Estructura Organizacional**

Entendiendo que cuando se habla de Banafrut no se hace referencia solo a la comercializadora, sino también a todas las unidades productivas que con esta se vinculan, se dimensiona todo un conjunto de compañías estratégicamente relacionadas que aportan al logro de objetivos en común del grupo Banafrut.

Las y los colaboradores agrícolas, operativos, se encuentran en las unidades productivas, distribuidas en 30 fincas que poseen un total de 3.520 hectáreas, generando más de 2500 empleos directos reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 1***Compañías estratégicas que aportan al crecimiento de Banafrut*

Compañía	Función
C.I. Banafrut S.A.	Comercializadora
Agrícola Bahamas S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Agrícola Capurganá S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Agrícola Mayorca S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Agrícola El Faro S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Agrícola Ibiza S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Agrícola Indira S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Agrícola Las Antillas S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Agrícola Las Azores S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Agrícola Los Corales S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Agrícola Luisa Fernanda S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Hacienda Velaba S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Otraparte S.A.S.	Agrícolas / Productoras
Fondo de Empleados Banafrut	Financiero
Fundación Social Banafrut - Fundafrut	Social
Corporación de Trabajadores Bahamas	Social
Corporación de Trabajadores Capurganá	Social
Corporación de Trabajadores Corales	Social
Corporación de Trabajadores El Bosque	Social
Corporación de Trabajadores Agrícola Ibiza - Cotragrib	Social
Corporación de Trabajadores Las Antillas	Social
Corporación de Trabajadores Agrícola Luisa Fernanda	Social
Corporación de Trabajadores Mayorca	Social
Corporación de Trabajadores Nuevo Futuro	Social
Corporación de Trabajadores Otraparte	Social
Corporación Social de Trabajadores Agrícola Indira	Social
Corporación de Trabajadores Hacienda Velaba	Social

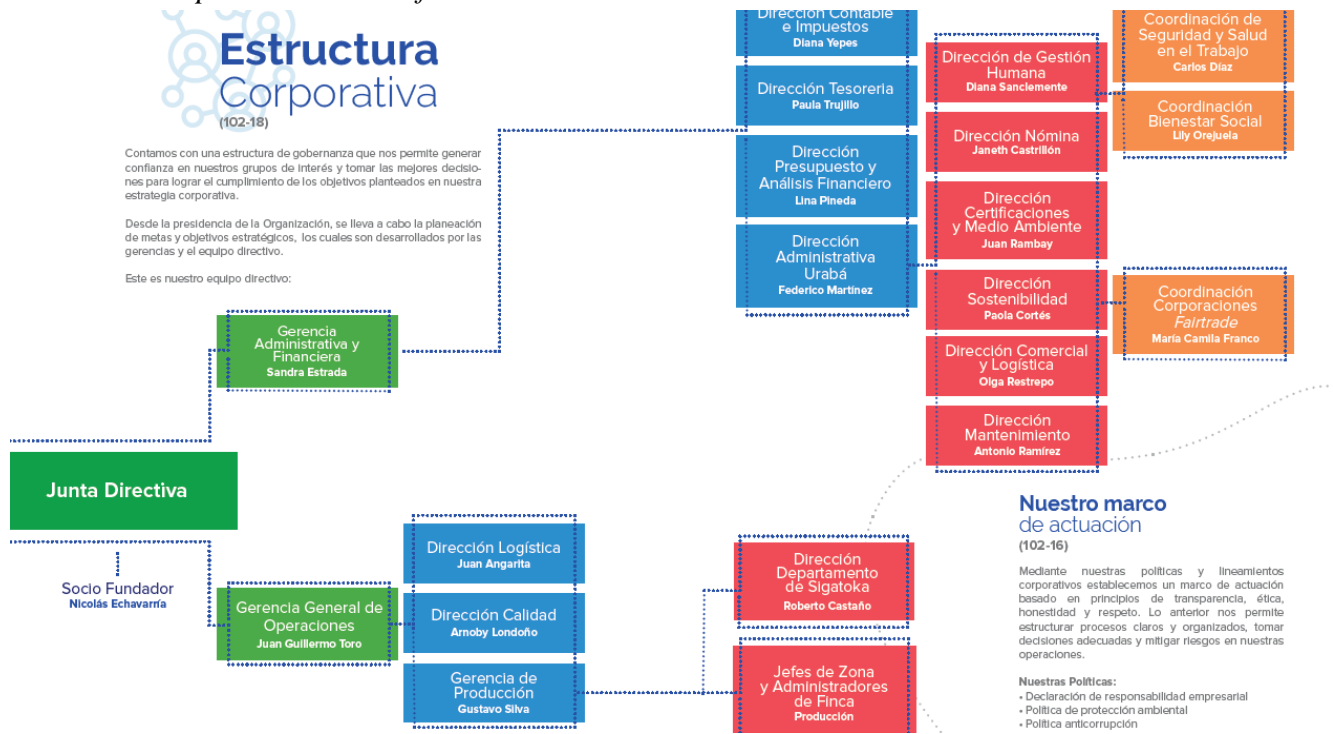
\* Información obtenida del informe de sostenibilidad 2020.

*Fuente.* (Banafrut, 2020).

Si bien nos encontramos con variedad de razones sociales, el grupo banafrut presenta independientemente de la empresa contratante, una sola estructura corporativa, que es en ella donde se encuentra el personal administrativo y gerencial, junta directiva, gerentes, direcciones de departamento, coordinadores de área, jefes de zona y administradores de fincas. Expresado en una estructura jerárquica, se encuentran marcados con claridad las relaciones de autoridad y subordinación de acuerdo al rol que se desempeña, así como se evidencia en la siguiente figura:

**Figura 1**

*Estructura corporativa de Banafrut*



Nota. Fuente Informe de sostenibilidad de Banafrut (Banafrut, 2020).

### 8.4 La organización para sus líderes

La definición que genera más consenso en sus líderes es la de organización como estructura organizacional, entendida esta desde el rol jerárquico y la función que desempeña cada uno en un



plano laboral, bastante amplio, donde la principal claridad que se tiene es quienes son mis jefes o superiores y quien es el personal que se tiene a cargo.

Se encuentra una red lineal de relaciones, donde se traslada en gran parte de las situaciones la responsabilidad de la decisión al actor inmediatamente superior, lo que ocasiona un gran flujo de interacciones en sentido descendente con el personal, pero muy pocas de forma ascendente y casi inexistentes entre pares, haciendo irreconocible una estructura estratégica de liderazgo en la organización por parte de sus líderes.

Estructuralmente desde la presidencia se demarcan dos grandes líneas gerenciales, la administrativa y financiera, y la de producción; con actores esenciales en los cuales se evidencia gran concentración de facultades y autoridad frente al resto del mapa organizacional, Sandra Estrada y Gustavo Silva, este último en función que a la fecha la empresa no contaba con contrato vigente para el gerente general de operaciones, donde quien tiene un contacto directo con las y los colaboradores, será la gerencia de producción y el equipo que lo rodea, jefes de zona y administradores; mientras que la gerencia financiera y administrativa, tiene impacto en los colaboradores a través de la gestión del recurso obtenido de la certificación Fairtrade, el departamento de Gestión Humana y en especial el Área de Bienestar Social.

Si bien el documento donde se encuentra integrada la estructura organizacional y las gestiones ejecutadas por cada año es el reporte anual, para este caso el correspondiente al periodo 2020, los líderes resaltan la importancia del reglamento interno de trabajo, las convenciones colectivas y los pactos colectivos que aportan en la construcción de la relación laboral, ofreciendo marcos de referencia al momento de diseñar acciones que impacten a las y los colaboradores.

## **8.5 El enfoque de la gestión en Banafrut**

Podemos establecer según el Reporte Anual (2020), cuatro grandes categorías de gestión, 1. Producción sostenible y segura, reflejando el trabajo en las 3.518 hectáreas brutas propias de producción y las 9.156.842 cajas de fruta exportadas, el sistema de riego y el esfuerzo por la disminución en la extracción del agua, 2. Gestión del talento humano, generando más de 2.500 empleos directos, garantizando la libertad de asociación, fomentando la formación y capacitación, y la disminución en accidentes laborales y el ausentismo, 3. Comunidades sostenibles, con 13.387 beneficiarios de las inversiones sociales realizadas por la Fundación Social Banafrut - Fundafrut

con \$3.164.000.000 y las Corporaciones Banafrut con \$12.923.000 gracias a la certificación de 30 fincas en sello Fairtrade, y 4. Desempeño económico sostenible, dejando un 2020 con \$277.643.000.000 en ventas netas, más de 13 países destino de exportación y más de \$252.852.000.000 de valor económico generado a sus grupos de interés.

Desde la organización se establecen estrategias y herramientas de relacionamiento con las y los colaboradores, para esto se tiene, comité periódico con el presidente, los gerentes y los directores de departamentos, el buzón de quejas y sugerencias en cada una de las fincas, visitas permanentes a las fincas, comité de convivencia, reuniones periódicas con los directivos sindicales, comité de seguridad y salud en el trabajo, carteleras y boletines. Los mecanismos de relacionamiento están a disposición de las y los colaboradores y de sus representantes en los distintos comités.

Todo el proceso de producción y gestión organizacional tiene impacto en los colaboradores, sin embargo, la gestión del talento humano y la de Comunidades sostenibles, son aquellas en las que se tienen un intercambio directo entre la organización y las y los colaboradores.

## **8.6 Banafrut: la estructura organizacional del grupo empresarial**

El primer elemento que destaca es la estructura organizacional presentada en los documentos institucionales, donde se deja claridad frente al modelo de posiciones jerárquicas, respaldado por lo encontrado en las entrevistas, donde todos los sujetos que participaron tenían total certeza del personal que se ubicaba en la estructura de forma ascendente y descendente, aún cuando la estructura organizacional no estaba muy clara para ellos, expresado así, “Realmente nunca he visto una estructura organizacional como tal de todo el grupo Banafrut, sin embargo, es una estructura tradicional, piramidal, que no es ni buena ni mala” (Paola Andrea Cortés Tovar, comunicación personal, 27 de julio de 2021), tradicional desde la coordinación de las actividades laborales.

Desde la perspectiva de Mintzberg (1992), se puede identificar dentro de la coordinación en cinco a la supervisión directa, como la estrategia que sobresale frente a las demás, no quiere decir que en medio de la organización no se presenten acuerdos o ajustes mutuos y se estandarice procesos, pero sí es claro, que la toma de decisiones de los líderes de la organización se encuentra

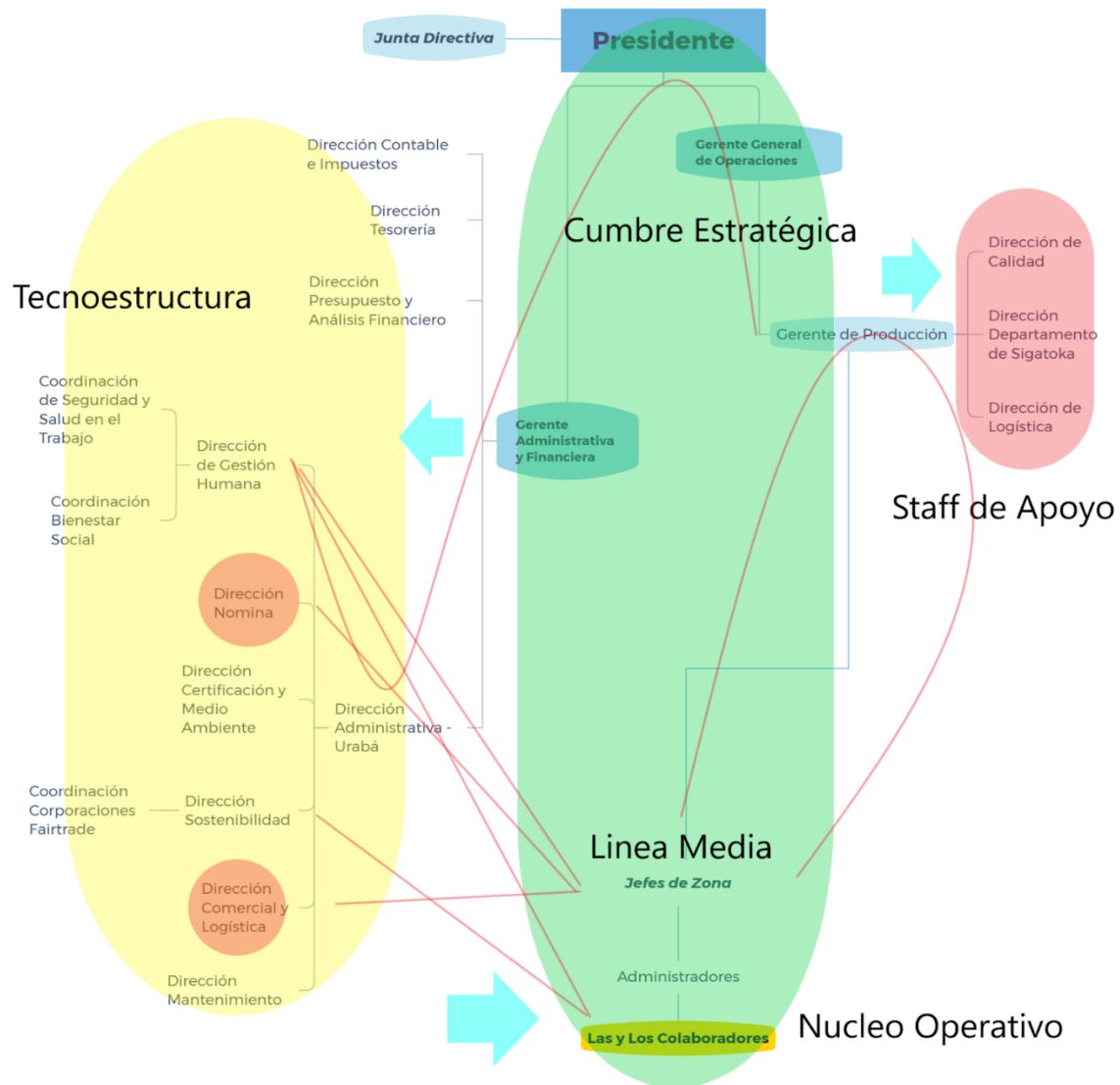
condicionada marcadamente por la posición que ocupan dentro del marco jerárquico de la estructura.

Se consolida la estructura de la organización en cinco partes, donde (a) el núcleo operativo, está conformado por las y los colaboradores, (b) la cumbre estratégica, por el presidente acompañado de las juntas directivas, el gerente general de operaciones, la gerente administrativa y financiera y el gerente de producción, (c) la línea media, conformada por los jefes de zona y los administradores, (d) en la tecnoestructura se encuentra las direcciones de tesorería, contable e impuestos, presupuesto y análisis financiero, administrativa Urabá, gestión humana, certificación y medioambiente, sostenibilidad, mantenimiento, comercial y nómina, aunque estas dos últimas podrían entenderse dentro del (e) Staff de apoyo, por la especificidad de la actividad que desarrollan al interior de la organización, acompañadas de la dirección de calidad, departamento de sigatoka y de logística. (Mintzberg, 1992, p.13)

De acuerdo a la figura, construida desde las experiencias de sus líderes y desde la gestión documental, la organización es en esencia un sistema de autoridad formal, lo que resalta lo expresado por Mintzberg (1992), la incapacidad de identificar aquellas relaciones informales que permiten adelantar los procesos (p. 20). Expresada en la figura como esas líneas que conectan todas las posiciones agrupadas en distintas unidades, basadas en la supervisión directa, es decir, la organización en sentido vertical. Lo anterior se refleja con más claridad al integrar la estructura organizacional con las funciones de la organización, en la figura 2 se representa la estructura, estableciendo la superposición de las partes y las funciones de la organización.

**Figura 2**

*Estructura Organización C.I. Banafrut bajo el Modelo de Mintzberg*



*Nota.* Fuente Informe de sostenibilidad de Banafrut (Banafrut, 2020).

La organización como sistema de comunicación informal es donde se encuentran la mayoría de las gestiones que como organización impactan a las y los colaboradores, expresado con líneas rojas, son esas interacciones que no necesariamente pasan por el orden jerárquico pero que está relacionado directamente con los objetivos planteados en los procesos de estandarización, es decir, es la tecnoestructura la encargada de la gestión del personal y su sistema formal a través del staff

de apoyo, los encargados de fomentar el desarrollo productivo, este último con un mayor impacto a la organización que a los colaboradores en sus potencialidades.

Si bien se encuentra marcada esta división del trabajo, no es consecuencia de los procesos, es planeación y ejecución, expresado en la existencia de “dos áreas principales: un área administrativa y financiera y el área de producción.” (Nicolás Beltrán Montoya, comunicación personal, 20 de mayo de 2021), consecuencia que como característica de la organización se tienen un objetivo o meta, que no es específica por su necesidad de transversalizar a la organización, y es la supervivencia y la autoperpetuación, que como toda organización permite diferenciarse de otros grupos sociales (Pfeffer, 1997, p. 9).

Las gestiones de la organización no están relacionadas con la supervisión directa, ni con las relaciones informales, estas se fundamentan en procesos estandarizados en 04 categorías, comunidad, Vivienda, Educación y Salud, estos si hablamos de inversión y de gestión, adicionalmente el informe de gestión del año 2020 y en las declaraciones de sus líderes hacen que surja el cumplimiento estricto de la ley y la normatividad nacional e internacional, como el hecho que los colaboradores “tengan unos contratos de trabajo acorde a la normatividad laboral y muy especialmente contratos a término indefinido con unos salarios en las condiciones laborales establecidas en la convención colectiva de trabajo, que me parece que es una gran ventaja, que tengan un sindicato y puedan desarrollar su derecho sindical de manera libre, como lo establece la constitución política de Colombia” (Diana Rocío Sanclemente Barona, comunicación personal, 20 de mayo de 2021).

Desde la organización es claro que las gestiones que tienen tendencia a potenciar a las y los colaboradores deben estar enmarcadas en las categorías de salud, vivienda, educación, comunidad y normativa, desde las convenciones colectivas, el reglamento interno de trabajo, la inversión del recurso adquirido por FAIRTRADE y la intervención de los distintos departamentos de la organización, más direccionados por la gerencia administrativa y financiera; Al lado, en la gerencia de producción, hay un encuentro paradójico del sistema de coordinación formal, o su estructura jerárquica, puesto que desde la gerencia no se busca potencializar el colaborador sino el proceso productivo, sin embargo, en la estructura organizacional, es la línea media, los Jefes de Zona y los administradores los encargados de servir de puente entre la tecnoestructura, los distintos departamentos, es decir, aquellos actores que si gestionan el potencial y las y los colaboradores en las unidades agrícolas.

## **8.7 Relaciones sociales y de poder desde la percepción de los líderes**

Desde la percepción de los diferentes líderes, Banafrut es vista como una organización con una razón social amplia que no se centra solo en la producción y comercialización de fruta de alta calidad, sino que también incorpora en sus pilares el factor humano como elemento fundamental y de interés, en donde las y los colaboradores se convierten en el soporte de la compañía, o dicho en otras palabras, la parte fundamental de su estructura (Nicolás Beltrán Montoya, comunicación personal, 20 de mayo de 2021). Además de lo anterior, la organización es concebida como una estructura tradicional o piramidal, en la cual cada dependencia según su rol y perfil debe cumplir con estándares y metas programados para cada año. Es una empresa que, a través de su crecimiento a lo largo de los últimos años en el factor social, de su esmero y del trabajo conjunto con diferentes corporaciones le sigue brindando a sus colaboradores un salario justo, prestaciones sociales y condiciones idóneas para que tengan una estabilidad laboral y una vida digna (Paola Andrea Cortés Tovar, comunicación personal, 27 de julio de 2021). En este orden de ideas, se encuentra que las gestiones tendientes a mejorar la calidad de vida de los empleados buscan disminuir la brecha que suele existir entre los y las colaboradores y la organización, y con ello, construir un sentido de pertenencia y fidelización que consideran sus líderes impactaría positivamente en el clima y cultura laboral.

Por otro lado, los entrevistados manifiestan que al interior de la organización se presenta una red de poder jerarquizada y con ello, escalas internas para la toma de decisiones en cada departamento; situación que genera diferentes niveles de relacionamiento entre los empleados, dado que, algunos debido a sus funciones laborales interfieren más con las y los colaboradores a diferencia de otros en donde el relacionamiento es nulo. Con lo anterior, se trabaja en pro a que el ambiente laboral sea favorable para todos, tanto operativos como administrativos, esto, con la intención de integrar equipos de trabajo que puedan proyectar entusiasmo y motivación para aumentar y mejorar la calidad de la producción. Cabe resaltar que la búsqueda de un ambiente laboral óptimo no es solo por la parte operativa en función de la producción, sino también por el bienestar de los colaboradores y sus familias, puesto que, es un trabajo en conjunto en el cual el éxito de la organización en su quehacer y en el cumplimiento de sus metas se ve reflejado en buenas

condiciones laborales, un salario justo y beneficios en torno a salud, educación, vivienda y prestaciones sociales (Nicolás Beltrán Montoya, comunicación personal, 20 de mayo de 2021).

Los colaboradores hacen parte del recurso que los líderes ven como primordial en una empresa y es el recurso humano, que permiten que los líderes y sus departamentos puedan llevar a cabo el cumplimiento de sus diferentes metas administrativas (Federico Martínez Herrera, comunicación personal, 2 de junio de 2021). Manifiestan que dentro de este mismo ejercicio hay ocasiones en las cuales se debe imponer la disciplina y muchas veces tomar decisiones que no son muy gratas para ellos ni para los que están supeditados a sus mandos. Por otro lado, las fincas cuentan con diferentes comités en donde los colaboradores expresan sus quejas y puntos de vistas, y con ello, participan también en la toma de decisiones relacionadas con su área de trabajo; con esto Banafrut busca crear una estructura organizacional, en la cual sin importar los roles y funciones establecidas se desarrolle un estilo de liderazgo en donde predomine la comunicación, el bienestar y se simplifique sus gestiones (Hermes Esther Sepúlveda, comunicación personal, 9 de agosto de 2021).

Cada líder es regido por parámetros preestablecidos a la hora de presidir o tomar decisiones, tanto el personal administrativo como las y los colaboradores deben seguir al pie de la letra los manuales de buenas prácticas y normas que protegen el medioambiente (Gustavo Silva, comunicación personal, 24 de mayo de 2021). En las entrevistas se menciona la necesidad de tener cierto margen de maniobra a la hora de tomar decisiones, sin embargo, la mayoría sigue y respeta el orden jerárquico y se apoyan en sus superiores o jefes directos para el cumplimiento óptimo de las funciones laborales del día a día (Federico Martínez Herrera, comunicación personal, 2 de junio de 2021). Banafrut al regirse por el sello Fairtrade debe hacer que todos sus empleados cumplan con los criterios estipulados por éste en sus procesos, procedimientos, estatutos y reglamentos (Paola Andrea Cortés Tovar, comunicación personal, 27 de julio de 2021) en donde el cumplimiento de esta normatividad se ve reflejado en la calidad de vida del colaborador y sus familias, generando desarrollo a nivel externo e interno y ocasionando que la brecha de inequidad, pobreza y desigualdad de los colaboradores merme. Finalmente, cabe resaltar que las decisiones en la organización están regidas por la normatividad, no se trata de hacer voluntades personales, favorecer o desfavorecer a los colaboradores, ni a ninguna línea o dependencia específica, no puede haber decisiones que beneficien personalmente a alguien o perjudiquen al grupo Banafrut como tal, ya sea a su imagen, o que le ocasionen un proceso jurídico, o un proceso administrativo, o en

un conflicto de intereses con la comunidad (Paola Andrea Cortés Tovar, comunicación personal, 27 de julio de 2021).

### **8.8 Los elementos que configuran las relaciones sociales y de poder entre la organización y las y los colaboradores agrícolas**

A través de las diferentes entrevistas realizadas a los líderes de Banafrut, se pudo recopilar la información necesaria para analizar las distintas dinámicas que operan dentro de la organización y que establecen las relaciones sociales y de poder entre los líderes y las y los colaboradores agrícolas. Varios líderes coinciden en que Banafrut es una organización con una razón social amplia, que no se centra únicamente en la producción y comercialización de fruta de alta calidad, el factor humano es otro de esos pilares indispensables debido a que los colaboradores son el soporte de la compañía, o dicho por ellos mismos, parte fundamental de su estructura (Nicolás Beltrán Montoya, comunicación personal, 20 de mayo de 2021). A pesar de lo descrito, la compañía cuenta con una estructura tradicional o piramidal, en la cual esta debe ser considerada desde la teoría de Mintzberg (1992) como un sistema de constelaciones de trabajo con decisiones apropiadas a cada grupo y según la posición de estos al interior de la jerarquía (p. 13); cada grupo de trabajo al tener un rol y perfil establecido deben cumplir con los estándares y metas programados para cada año (Paola Andrea Cortés Tovar, comunicación personal, 27 de julio de 2021), acción que evidencia la dependencia de todos los departamentos tanto administrativos como operativos y la necesidad de articularse para mantener el control y productividad de la empresa. Lo anterior no es innovador en cuanto a estructuras organizacionales, y no permite mucho margen de maniobra para todos los empleados independiente de la dependencia en la que operan, dado que, el personal administrativo y operativo no puede participar en la toma de decisiones que están por fuera de sus funciones, permitiéndole a las y los colaboradores solo intervenir en aquellas relacionadas con las labores en el campo como es el caso de “un palé (...), doble sellado, canasta plástica, o algún tema de recorridos” (Jorge Machado, comunicación personal, 28 de julio de 2021) .

Las y los colaboradores se ven obligados a obedecer a sus superiores para que se continúe manteniendo la autoridad, el orden y la estructura jerárquica definida en la cual los empleados con un cargo superior al núcleo operativo tienen poder legitimado por la regla estatuida para imponer su voluntad sobre la conducta de los operarios, rompiendo todo síntoma de resistencia existente en



estos (Weber, 1958, p. 311). Ya lo mencionaba uno de los entrevistados, hay un límite establecido a través de la ejecución de normas de medio ambiente y manuales de buenas prácticas para ser acatadas y, por ende, mantener la disciplina (Gustavo Silva, comunicación personal, 24 de mayo de 2021) con el fin de no salirse de la escala de poder que se impone por medio de la jerarquía y con ello, colaborar, aportar y ejecutar hasta donde se les permita.

Derivado del contexto anterior, al interior de la organización el poder no solo se ve reflejado desde los planteamientos de Weber (1958) con la jerarquía establecida y la imposición de normas para mantener la disciplina, sino también en el control de recursos, habilidades, técnicas que en cualquiera de los casos es esencial, es escaso o controlado por un grupo cerrado de participantes y que muestra una condición al menos cercana a lo irremplazable (Mintzberg, 1992. p. 5). Desde esta concepción más amplia de poder y la percepción de los entrevistados, se reconocen el papel vitalicio que cumplen las y los colaboradoras en la organización como el motor de la empresa, pero en la práctica, estos se ven maniatados y limitados porque arriba de cada uno hay una cumbre estratégica encargada del control de recursos, la generación de normas y la supervisión directa a través de directrices que deben llevarse a cabo por todos incluyendo a los administrativos que integran la *línea media*<sup>3</sup>, viéndose comprometidos a dar resultados que se miden de acuerdo a la producción y a la calidad como lo manifiestan a continuación uno de los entrevistados:

Generalmente trabajamos en función de que el ambiente sea favorable para todos: operarios, administrativos, pero también dentro de ese mismo ejercicio hay momentos en los cuales se debe imponer la disciplina y muchas veces tomar decisiones que no son muy gratas ni para los colaboradores ni para los que están supeditados a mi mando. (Nicolás Beltrán Montoya, comunicación personal, 20 de mayo de 2021)

Siguiendo los planteamientos de Mintzberg en torno a la estructura de la organización, se considera que el poder al interior de la compañía Banafrut es descentralizado en forma vertical en la medida que se desciende por la escala de autoridad lineal, donde la dispersión del poder formal se da en varios de sus líderes con la toma de decisiones para responder oportunamente ante las

---

<sup>3</sup> La línea media desde los planteamientos de Mintzberg (1992) son la jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica (p. 12), o, dicho en otras palabras, es el personal administrativo que asigna las tareas, supervisa y gerencia a los encargados de la ejecución de las labores de producción.

condiciones complejas de la organización. En la descentralización vertical se “inicia en manos del director en el ápice estratégico, donde bien puede permanecer o dispersarse si así lo desea este hacia niveles inferiores de la jerarquía vertical” (Mintzberg, 1992. pp. 222 - 223). Con dicha estructura Banafrut se ha posicionado en la lista de las mejores comercializadoras de banano de la región de Urabá y del país (La nota, 2020, parr 2), aun así, varios de sus líderes coinciden en que pueden mejorarse cosas a la hora de dirigir, de llevar el mensaje a las y los colaboradores, dado que, la escala de autoridad lineal impide comunicar a las y los colaboradores de forma correcta y oportuna la información relacionada con objetivos, decisiones y estrategias que se toman en la Cumbre estratégica (Federico Martínez Herrera, comunicación personal, 25 de mayo de 2021). Lo anterior además de dificultar el funcionamiento de las redes de comunicación, también 1) impide la realización oportuna y eficaz de acciones y estrategias encaminadas a mejorar la productividad de la empresa y con ello, 2) la realización de seguimiento y trazabilidad de estas, obligándolos a reprocesar nuevamente las decisiones tomadas y, por ende, las actividades ejecutadas (Federico Martínez Herrera, comunicación personal, 25 de mayo de 2021).

Al describir en los anteriores párrafos la forma en la que opera el poder al interior de Banafrut, se hace necesario agregar a esta discusión el papel del liderazgo en las relaciones sociales, dado que, este concepto desde los planteamientos de Bolman y Deal (1995) permitirá entender la percepción respecto de las y los colaboradores desde el proceso de interacción entre el líder y sus seguidores en el cual este debe saberse manejar entre la rigidez y la flexibilidad, crear y mantener un equilibrio para lograr que las labores se realicen sin mayores dificultades (p. 440), potencializando no solo sus habilidades, sino también en aquellos que visualizan un modelo a seguir. A partir de esta definición se evidencian discrepancias debido a la estructura organizacional descentralizada (forma vertical) que utiliza Banafrut, en donde los empleados con vocación en el liderazgo no pueden moverse con la libertad que quisieran, siendo absorbidos de manera directa o indirecta en esa rigidez o inflexibilidad que se emplea en la organización a la hora de tomar decisiones que involucren tanto al personal administrativo y las y los colaboradores. Cabe resaltar que la existencia de iniciativas y espacios de participación como los comités de obreros, les permiten saber del sentir de las y los colaboradores, puesto que, estos disponen sus quejas y sus puntos de vista (Hermes Esther Sepúlveda, comunicación personal, 9 de agosto de 2021) para fomentar la motivación, potencializar sus habilidades y lograr el desarrollo individual y con ello, el de la empresa.

Son conscientes de que el tipo de estructura organizacional no facilita el desarrollo de un óptimo liderazgo, y es por ello, que recurren a alternativas como los comités de obreros para intentar mermar la brecha que hay hoy en día entre organización y colaboradores en torno a los canales de comunicación, la participación y el liderazgo. Con lo anterior, se evidencia desde la percepción de los entrevistados la necesidad de invertir recursos con el objetivo de ejecutar estrategias que permitan potencializar la formación de líderes (Diana Rocío Sanclemente Barona, comunicación personal, 8 de septiembre de 2021), y apostando a nuevos enfoques de liderazgo, los cuales le facilitarían a la organización dar un salto de calidad en ese aspecto y mejorar las relaciones sociales con sus colaboradores. Entre estos, la propuesta de Bass (1990) permitirá conocer las necesidades emocionales de los empleados para actuar como mentores “de aquellos que necesitan ayuda para crecer y desarrollarse” (p. 21); y finalmente, estimularlos intelectualmente con el fin de lograr resolver problemáticas y proponer nuevos retos; podrían permitirle adquirir ese plus que sus líderes consideran que hace falta, sin embargo, estaría bien preguntarse, ¿ve necesario la organización que se implementen alternativas que mejoren el liderazgo entre sus líderes y las y los colaboradores? ¿Mientras la producción esté marchando bien, hay cabida para cambiar o implementar nuevas estrategias en torno al fomento del liderazgo, relaciones de poder y comunicación? ¿Son conscientes los superiores (cumbre estratégica) de estas falencias en torno a las relaciones sociales que hay entre los líderes y las y los colaboradores?

### **8.9 Percepciones vs gestiones organizacionales al interior de Banafrut**

Teniendo en cuenta los apartados anteriores, al analizar la percepción respecto a las y los colaboradores desde la opinión de los líderes vs el reporte de sostenibilidad, nos encontramos con puntos de vistas similares en los cuales para los primeros son considerados como un componente vital para el funcionamiento óptimo de la empresa, o dicho en otras palabras, son la parte esencial que soporta toda la estructura organizativa de Banafrut (Gustavo Silva, comunicación personal, 24 de mayo de 2021). Se resalta no solo la importancia de realizar adecuadamente sus labores diarias para continuar sosteniendo la organización, sino también en mejorar la calidad de vida de estos como principio fundamental, ofreciéndoles un buen pago, prestaciones sociales y acompañamiento continuo al núcleo familiar en torno al acceso a educación, salud y vivienda (Gustavo Silva, comunicación personal, 24 de mayo de 2021). Es por ello que Banafrut además de tener presente

los niveles de desempeño y motivación en las y los colaboradores, debe reconocer los efectos que generan las expectativas a futuro, la estabilidad emocional y los problemas intrafamiliares en el rendimiento laboral (Jorge Machado, comunicación personal, 28 de julio de 2021).

Al afirmar que las y los colaboradores son el motor de la organización y por ende, el recurso humano con mayor valor que poseen (Federico Martínez Herrera, comunicación personal, 2 de junio de 2021), se especifica la necesidad no solo de reconocer el componente afectivo de estos, sino también de abrir otros espacios que permitan un encuentro más directo con la gerencia y los jefes de departamento, con el objetivo de generar mayor liderazgo, aportarles nuevos conocimientos a través de capacitaciones, abrirles más oportunidades para la creación de proyectos y desarrollar sus potencialidades en el ámbito laboral (Federico Martínez Herrera, comunicación personal, 2 de junio de 2021). Finalmente, se llega a especificar que a pesar de contar con colaboradores que se interesan por el cumplimiento de sus funciones en beneficio de Banafrut y con ello, en mejorar su calidad de vida (familia, educación, salud), se siguen encontrando casos en los cuales solo existe un interés económico, dejando atrás la dedicación al trabajo y en contribuir al mejoramiento de la organización (Nicolás Beltrán Montoya, comunicación personal, 20 de mayo de 2021).

Relacionado a lo anterior, el reporte de sostenibilidad de Banafrut se convierte en otra herramienta clave para seguir obteniendo resultados que permitan el desarrollo de esta investigación; en estos, se especifica la importancia de las y los colaboradores para el funcionamiento óptimo de la empresa, considerándolos como la cadena de valor encargada de las diversas labores relacionadas con la producción de banano. Cabe resaltar que además de continuar con las operaciones que buscan generar productos de excelente calidad, se ejecutan acciones que garanticen no solo el bienestar, salud física y mental de los colaboradores, sino también de su núcleo familiar a través del acceso a salud, vivienda y educación. Al ser considerados como el pilar que sostiene la organización, Banafrut implementa estrategias y herramientas basadas en los principios de confianza, corresponsabilidad, y respeto para mejorar la calidad de vida de estos a través de los siguientes componentes:

Componente de formación: se generan espacios para fortalecer los conocimientos y habilidades a través de charlas, capacitaciones, centros de destreza y la alfabetización (programas de formación académica).

Componente de vivienda: se brinda acompañamiento para ofrecer soluciones de vivienda a las que pueda acceder los trabajadores y su núcleo familiar. Se ofrecen subsidios, arrendamiento social y el fondo paritario.

Componente financiero: se gestiona con la capacidad de endeudamiento dos recursos para la y los colaboradores: cesantías y libranzas.

Componente de convivencia laboral: se generan espacios en todas las fincas por medio del Comité de Convivencia Laboral, esto con el objetivo de conocer las situaciones que ocurren en el lugar de trabajo y, con ello lograr de manera conjunta mitigar los conflictos que afectan el buen clima laboral.

Componente de salud: se da acompañamiento a través del acceso al sistema de salud y en la atención, acompañamiento y orientación psicológica personalizada con el programa Red de amor, cuidado y salud mental.

Componente de bienestar: se gestionan aspectos que potencialicen el bienestar familiar, social y laboral de las y los colaboradores.

Teniendo en cuenta los apartados anteriores, para Banafrut las y los colaboradores son la base de la organización y el recurso humano más importante para ellos, en el cual, el bienestar social se convierte en uno de los principales objetivos para el cumplimiento de los objetivos laborales. Cabe resaltar que en medio de la pandemia se ha fortalecido la importancia de la salud mental, situación que ha permitido el desarrollo de programas que buscan darle apoyo psicológico a las y los colaboradores en torno a la ansiedad, estrés, soledad, entre otros.

### **8.10 Las y los colaboradores desde Banafrut: contraste entre las percepciones encontradas con la gestión organizacional**

Analizar la percepción respecto a las y los colaboradores, no solo implica conocer la opinión de los líderes de Banafrut sobre estos a través de sus conocimientos inmediatos, intuitivos o juicios que se dan por la experiencia sensorial o los pensamientos hacia un grupo en específico (Arias, 2006, p. 10), sino también contrastarlas con las gestiones organizacionales que ejecuta la empresa para mantener el bienestar y potencializar las habilidades de los colaboradores, en donde los encargados de estas gestiones son definidos desde Mintzberg (1992) como la Línea media, o dicho en otras palabras, los empleados responsables de la supervisión directa, la gestión de las

condiciones de trabajo y el desarrollo de las estrategias en la organización, para así, satisfacer los intereses de la Cumbre estratégica, lo más alto de la jerarquía encargada del control directo de la organización. En este orden de ideas, es necesario desarrollar en los siguientes párrafos las similitudes y diferencias que se encontraron al contrastar las acciones que realiza Banafrut y que se encuentran plasmadas en el informe de sostenibilidad 2020 con las entrevistas realizadas a varios integrantes de la Línea media.

Teniendo presente el informe de sostenibilidad de 2020 y las entrevistas realizadas a los líderes de Banafrut, se identificaron puntos de semejanza en torno a la importancia de las y los colaboradores para el funcionamiento óptimo de la empresa, puesto que, estos son considerados en ambas partes como la cadena de valor o la parte esencial que soporta toda la estructura organizativa; apreciaciones que nos ha permitido definirlos como el núcleo operativo desde los planteamientos de Mintzberg (1992), aquellos que realizan el trabajo directamente relacionado con la creación de productos y servicios esenciales para la supervivencia de la empresa (p. 14). En este orden de ideas, se evidencia que estos son reconocidos como el centro de Banafrut debido a que el desempeño de sus labores influye directamente en el alcance de altos índices de productividad y calidad, por lo cual el colaborador debe continuar impulsando el desarrollo de la organización y que esta pueda seguir sosteniéndose (Jorge Machado, comunicación personal, 28 de julio de 2021) a través del aseguramiento y transformación de la materia prima, su distribución y el apoyo directo con el mantenimiento de las máquinas operadoras y el inventario de material (p. 15).

Si bien sabemos que en el informe de sostenibilidad se afirma la importancia de las y los colaboradores como la pieza fundamental de la organización, en las entrevistas nos encontramos con nuevos elementos que nos permiten analizar a profundidad las discrepancias encontradas, dado que además de coincidir con lo anteriormente descrito, se manifiesta que los colaboradores y la empresa deben cumplir con funciones específicas para que exista un balance adecuado y por ende, se impulse el desarrollo de Banafrut. Se define un acuerdo mutuo del 50/50 en el cual, el colaborador debe realizar sus actividades eficientemente a cambio de un salario adecuado al cumplimiento de sus labores y prestaciones sociales en torno a salud, pensión, educación y vivienda (Jorge Machado, comunicación personal, 28 de julio de 2021). Cabe resaltar que a pesar de existir un pacto que beneficia ambas partes, se presenta como en toda organización 1) el control del desempeño para regular los resultados del núcleo operativo y con ello motivar, medir y tomar medidas correctivas (Mintzberg, 1992, pp. 66-67) que sean beneficiosas y se mantienen 2)

relaciones de poder donde los colaboradores se ven obligados a obedecer a sus superiores para que se continúe manteniendo la autoridad, el orden y una estructura jerárquica en la cual los empleados con un cargo superior al núcleo operativo tienen poder legitimado por la regla estatuida (Weber, 1958, p. 311 ).

Además de lo anterior, no podemos alejar de esta discusión otros aspectos importantes que se han identificado en las percepciones y que permiten evidenciar diferencias entre la gestión organizacional expuesta en el informe de sostenibilidad y las percepciones que exponen los líderes: la afectividad y los espacios de capacitación y comunicación. En las entrevistas se especifica la necesidad de reconocer y fortalecer el componente afectivo de las y los colaboradores a través de un acompañamiento continuo (Jorge Machado, comunicación personal, 28 de julio de 2021), dado que, desde Blanch (2014) citado por Herrera et al. (2017), el colaborador debe ser visto no solo como un sujeto aislado que centra sus actividades en la producción, sino también como un individuo con capacidad autónoma para pensar, sentir, comunicarse, tomar decisiones y generar relaciones laborales, por lo cual, la salud mental se puede convertir en un obstáculo para que estos puedan rendir eficientemente en sus labores diarias; sin embargo, a diferencia de lo encontrado en las entrevistas en donde se manifiesta que los colaboradores necesitan ayuda psicológica debido a que los beneficios que otorga la organización en materia de salud, educación (capacitaciones, talleres y el programa de alfabetización), financiación (cesantías y libranza) y vivienda (subsidio, arrendamiento social y fondo paritario) no son suficientes, preguntando finalmente ¿quién los ayudará? (Jorge Machado, comunicación personal, 28 de julio de 2021); en el informe de sostenibilidad de 2020 se plasma lo contrario, puesto que, se especifica la existencia de apoyo a través el programa *Red de amor, cuidado y salud mental*, el cual brinda atención psicológica personalizada para quienes requieran de orientación y acompañamiento profesional y sufren de ansiedad, estrés, soledad, entre otras enfermedades mentales (Banafrut, 2020, p. 58).

Por otro lado, en el informe de sostenibilidad se manifiesta la generación de espacios para que los colaboradores puedan fortalecer sus habilidades y conocimientos a través de capacitaciones en donde se abordan temas como “el acoso laboral, procedimiento de quejas y sugerencias, política empresarial y protocolo de libertad de asociación” (Banafrut, 2020, p. 54) y de talleres sobre la resolución de conflictos, comunicación asertiva y liderazgo. A pesar de lo anterior, desde la percepción de los líderes entrevistados se presentan discrepancias al afirmar que estos espacios no son suficientes, dado que siguiendo los planteamientos de Armando Mejía y Arturo Montoya

(2010), la capacitación de los empleados se transforma en una de las funciones sociales más fundamentales de toda empresa para el desarrollo de potencialidades y la adquisición de competencias cognitivas y socio-afectivas (p. 22). Razón por la cual, se hace necesario aumentar no solo el conocimiento de las y los colaboradores con el objetivo de mejorar su rendimiento laboral, sino también de establecer un vínculo más directo con los líderes administrativos para consolidar y aumentar los canales de comunicación (Hermes Gescel Sepúlveda, comunicación personal, 9 de agosto de 2021) y, por consiguiente, generar un ambiente que beneficie mutuamente a los colaboradores y la organización.

Teniendo en cuenta el informe de sostenibilidad y las entrevistas realizadas a los líderes de Banafrut, se infiere finalmente que la importancia de las y los colaboradores como el motor de la organización es la percepción central de esta discusión, desprendiéndose a su vez, otras en las cuales son vistos como sujetos 1) autónomos con capacidad para pensar, sentir y comunicarse, 2) propensos a verse afectados emocionalmente por problemas externos; y 3) capaces de realizar sus funciones correctamente y continuar capacitándose para mejorar su calidad de vida, diferenciándolos de algunos casos en los cuales el salario se convierte en el único objetivo a cumplir. Dicho lo anterior, al interior de Banafrut las y los colaboradores son considerados como la piedra angular de la organización en tanto a sus labores en los procesos de producción, y es aquí en donde se ejecutan gestiones organizacionales tendientes a contribuir al bienestar social, económico, académico y psicológico, y debido a esto, se introducen otras percepciones que buscan poner en descubierto y a discusión aquellas situaciones que no generan las condiciones adecuadas para que estos puedan ejercer sus actividades eficientemente y sostener a la empresa, por lo tanto se hace necesario indagar si ¿las gestiones organizacionales existentes son suficientes? ¿Son ejecutadas de forma correcta? ¿Estas discrepancias se han puesto en conocimiento a los superiores para ejecutar nuevas estrategias? ¿Los colaboradores tienen conocimiento de las estrategias y herramientas que ofrece Banafrut?



## 9 Conclusiones

Al analizar las entrevistas realizadas a los líderes de los diferentes departamentos y las gestiones organizacionales expuestas en el informe de sostenibilidad 2020, se concluye principalmente que para Banafrut las y los colaboradores son la base que sostiene continuamente la organización, convirtiéndolos en el recurso humano más valioso y objeto de diversas intervenciones sociales y económicas encaminadas a desarrollar sus potencialidades. Esta percepción central evidencia que los trabajadores son importantes en tanto a su fuerza laboral como núcleo operativo, dado que al existir un acuerdo de mutuo beneficio entre ambas partes, el buen rendimiento en la realización de las labores diarias le permite a la empresa obtener anualmente altos índices en productividad y calidad con sus productos, y a los colaboradores un salario y prestaciones sociales adecuado a su esfuerzo y beneficios en salud, educación y vivienda.

Las y los colaboradores al ser definidos como el núcleo operativo desde la teoría de Mintzberg (1992) y la opinión principal de los líderes respecto a estos, se logra evidenciar y relacionar otra percepción que ponen al descubierto la necesidad urgente de integrar el factor humano en las gestiones organizacionales que desarrolla la empresa, de potencializar los canales de comunicación para fortalecer la relación entre la organización y el trabajador, y por ende, tener presente las relaciones sociales y de poder para garantizar el cumplimiento de las labores y alcanzar los objetivos establecidos.

En cuanto a la jerarquía establecida y con ello, la toma de decisiones según esta, se evidencia que desde la teoría de Mintzberg el poder al interior de Banafrut se presenta descentralizado en forma vertical, recayendo inicialmente en manos de la junta directiva o cumbre estratégica hasta dispersarse en cada uno de los líderes de la línea media. Con la forma vertical de poder se da a entender que las y los colaboradores no participan en la toma de decisiones por fuera de su área de trabajo, es decir, solo pueden incidir en las actividades agrícolas relacionadas con la producción, dejando el resto de las labores administrativas a los jefes de zona y las gestiones organizacionales a los encargados de los distintos departamentos. En este sentido, se limita la movilidad del núcleo operativo en tanto a su papel en la organización, y a través del 1) control de recursos, habilidades y técnicas, 2) la generación de normas encaminadas a perpetuar el orden y 3) la supervisión directa a partir de directrices establecidas por la cumbre estratégica, centrándose

exclusivamente en el cumplimiento de sus labores diarias en las plantaciones para lograr los objetivos deseados.

Cabe resaltar que, a pesar de lograr anualmente el cumplimiento de los objetivos establecidos en torno a producción y la calidad de la fruta, la jerarquía establecida por las relaciones de poder además de limitar la participación de las y los colaboradores al interior de la organización, afecta los canales de comunicación que existen entre la línea media, la cumbre estratégica y el núcleo operativo, dado que, las decisiones tomadas por la junta directiva no llegan oportunamente a las y los colaboradores, dificultando el acceso a información actualizada sobre las gestiones organizacionales existentes y de los cambios que se puedan dar en materia de pensión, salud, educación, vivienda, nómina, entre otros.

Por otro lado, el liderazgo en Banafrut es visto como la forma de dirigir entre la rigidez y la flexibilidad para conservar un equilibrio estable entre la organización y las y los colaboradores (Bolman y Deal, 1995, p.48), esto, a través de acciones encaminadas a desarrollar las potencialidades y la motivación en el núcleo operativo y con ello, beneficiarse mutuamente con el crecimiento productivo de la organización. A pesar de lo anterior, se evidencia la necesidad que hay en buscar alternativas que le permitan a los líderes moverse dentro de una estructura organizacional descentralizada (forma vertical), tener libertad y poseer un margen de maniobra más amplio a la hora de interactuar y comunicarse con las y los colaboradores, esto con el propósito de motivarlos, llevar sus habilidades a otro nivel y conseguir un progreso individual que a la larga pueda verse reflejado en el clima organizacional y propicie un ambiente de trabajo óptimo. Mecanismos como los comités de obreros con un enfoque orientado a conocer e interpretar las necesidades laborales y emocionales ayudará a que la brecha entre empresa - trabajador merme, produciendo un acercamiento que en últimas hará que Banafrut siga creciendo como empresa desde lo económico, social y humano.

Además de las dinámicas sociales y de poder que se dan al interior de Banafrut, las gestiones organizacionales evidencian las diversas acciones encaminadas a potencializar las habilidades de las y los colaboradores tanto laborales como personales, esto a través de incentivos económicos y de vivienda, acceso a la educación por medio de programas de alfabetización, charlas y capacitaciones en torno a temas específicos y prestación de servicio de salud tanto física como mental. Con lo anterior, se logra identificar que estas acciones junto a el liderazgo de los líderes no solo permiten que desarrollen sus habilidades, sino que también los motiva a lograr nuevos

objetivos personales y seguir cumpliendo de forma eficiente las metas de la organización. Por lo cual, se concluye que todos los líderes tanto del área administrativa y de producción influyen en las decisiones y dinámicas que pueden afectar positiva o negativamente a las y los colaboradores, sin embargo, teniendo presente la jerarquía establecida, la mayor influencia se encuentra desde la gerencia administrativa y financiera, y la gerencia de producción, que de acuerdo a su estructura organizacional, son los encargados de crear y fomentar los espacios de interacción y gestión entre la tecnoestructura, que son los líderes de gestión y las y los colaboradores que son el fin y razón de ser de las acciones desarrolladas.

Teniendo en cuenta los párrafos anteriores, se concluye finalmente que la percepción de los líderes respecto a las y los colaboradores permite entender las dinámicas que se dan al interior de las organizaciones en tanto a su estructura, el liderazgo y las relaciones sociales y de poder que se presentan, todo desde la mirada del personal administrativo a cargo de los diferentes departamentos de producción y gestión. En este orden de ideas, las percepciones encontradas no solo han dado respuestas a este estudio investigativo, sino también paso a nuevos interrogantes que ayudarán a generar nuevas preguntas y análisis que vinculen la opinión de las empresas y no solamente del trabajador, e indagar de forma más compleja temas en torno a la relación entre el flujo de poder y el tipo de organización según la teoría de Mintzberg, la aplicabilidad del liderazgo transformacional en Banafrut y el papel de la afectividad del trabajador en el rendimiento laboral y la salud mental.

## **10 Recomendaciones**

Al tener presente los resultados y las conclusiones encontradas en este estudio, se recomienda seguir abriendo nuevas perspectivas analíticas que permitan el desarrollo de investigaciones enfocadas en la sociología organizacional y con ello, ampliar el estudio de la disciplina a otros campos pocos explorados, teniendo presente una mirada holística de las percepciones en donde se incluya la de los trabajadores o núcleo operativo y de la de la empresa y sus líderes por igual. Lo anterior demuestra que esta investigación no finaliza en estas últimas páginas, sino que deja abierta la posibilidad de seguir abordando la relación entre colaborador (a) / empresa desde otras categorías principales clima organizacional, el liderazgo transformacional, la dominación/subordinación, entre otros.

## Referencias

- Álvarez, N. (2019). Poder y organizaciones: reflexiones desde Weber, Foucault, Luhmann y Bourdieu. *Tendencias*, 20(1), 226-253. <https://bit.ly/31CF9w8>
- Arias, C. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes Pedagógicos*, 8(1). Recuperado a partir de <https://bit.ly/3HafuLy>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32. <https://bit.ly/3owxYO7>
- Balcazar, P., González, N., Gurrola, G., & Moysén, A. (2013). *Investigación cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Banafrut. (2019). *Reporte anual de sostenibilidad 2019*. Grupo Banafrut.
- Banafrut (2020). *Nuestros productos para el mundo*. <https://bit.ly/3wK2fN7>
- Canales, M. (2006). Diseño de muestras en investigación social. *Metodologías de la investigación social* (pp. 141-163). Editorial Lom. <https://bit.ly/30cXzmM>
- Castilla, J. (2004). *La motivación en una empresa textil bonetera en el estado de Puebla* [Tesis de pregrado, Universidad de las Américas Puebla]. Colección de tesis digitales Universidad de las Américas Puebla. <https://bit.ly/3HaLzmo>
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 2(23), 66-85. <https://bit.ly/31GktTX>
- Duque, J., García, M., & Azuero, A. (2014). Responsabilidad social desde las percepciones de los trabajadores en una empresa vallecaucana del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo. *Pensamiento & Gestión*, (36), 56-108. <https://bit.ly/3BZaWUz>
- Drucker, P. (1996). El liderazgo de la organización del futuro. *El líder del futuro* (pp. 29-54). Deusto. <https://bit.ly/3odhiee>

- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20. <https://bit.ly/3bUi4He>
- García, C. (1996). *Urabá: región, actores y conflicto*. Cerec. <https://bit.ly/3EVRzqx>
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). Estrategias para la investigación cualitativa. *El descubrimiento de la teoría fundamentada* (pp. 223-237). <https://bit.ly/3bTGMrn>
- Glaser, B. (1992). *Emergence vs forcing: basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press. <https://bit.ly/3D313GQ>
- Gonzales, R. (2016). Clima Laboral, un eje de la sociología organizacional. *Daena*, 11(1), 92-95. <https://bit.ly/3EZjRav>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://bit.ly/3q11okv>
- Herrera Y., Betancur J., Salazar Jiménez N. L., & Mora Martínez A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13. Recuperado a partir de <https://bit.ly/3bX0eUc>
- La nota. (4 de noviembre de 2020). Ranking 2019 líderes sector banano de Colombia. La nota. <https://bit.ly/308k10E>
- Lombana, M. (2012). La configuración espacial de Urabá en cinco décadas. *Ciencia política*, 7(13), 40-79. <https://bit.ly/3wDUwzV>
- Mariño, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-minister*, (24), 119-141. <https://bit.ly/3n2a4dM>
- Mayntz, R. (1980). La sociedad organizada. *Sociología de la Organización* (pp. 11-34). Alianza Editorial. <https://bit.ly/3kn4i4z>

- Mejia, A., & Montoya, A. (2010). Capacitación integral del talento humano por competencias orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo. Cali: <https://bit.ly/3D31pNG>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). Mapa revela el potencial de la industria del banano de exportación. <https://bit.ly/307wfaq>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2015). *Sector bananero colombiano – 2015*. <https://bit.ly/3DgQvEh>
- Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. El ateneo. <https://bit.ly/306Ifri>
- Mintzberg, H. (1992). *El poder de la organización*. Ariel. <https://bit.ly/3BVd3sA>
- Moreno, S. (2018) Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33. <https://bit.ly/2YuDg3o>
- Morse, J. (2003). *Estilos de etnografía. Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Universidad de Antioquia.
- Olvera, A. (2018). Aportaciones de la Teoría Fundamentada a la investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, (7) 27, pp. 82-88. <https://bit.ly/3CWZwC5>
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral: Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://bit.ly/3obfjal>
- Pérez, A., & Guzmán, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cinta moebio*, 7(53), 104-122. <https://bit.ly/3F3esiy>
- Perrow, C. (1992). Una sociedad de organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, (59), 19-55. <https://bit.ly/3C2k2QD>
- Ramírez, M. & Henao R. (1988). Economía bananera y movimiento sindical en Colombia. *Cambio y continuidad en la economía bananera* (pp. 77 - 97). FLACSO/CEDAL. <https://bit.ly/3gotfk6>
- Redagrícola. (2020). *Retos y desafíos del sector bananero colombiano*. <https://bit.ly/30hlKAH>

- Reynoso, C., Ciófalo, M., & González, M. (2015). Análisis de la Percepción de los Colaboradores para determinar su nivel de Compromiso (Engagement) con la Organización o con su Líder. *European Scientific Journal*, 11(29), 128-138. <https://bit.ly/3C2k0bt>
- Rivera, D., Rincón, J., & Florez, S. (2018). Percepción del Clima Organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 39(19), 9-19. <https://bit.ly/3C5tQcq>
- Sampieri, R., Baptista, P., & Collado, C. (2003). Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción del marco teórico. *Metodología de la investigación* (pp. 80-110). McGrawHill. <https://bit.ly/3F0A6UH>
- Sánchez, M & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo: una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://bit.ly/2Yw5qeq>
- Sandoval, C. (1996). Enfoques y modalidades de investigación cualitativa: rasgos básicos. *Investigación cualitativa* (pp. 53-57). Asociación Colombiana de Universidades e instituciones Universitarias Privadas. <https://bit.ly/3qrKlgK>
- Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. <https://bit.ly/30b0BHN>
- Stauss, A. & Corbin, J. (1990). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia. <https://bit.ly/3mXV6W4>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Grupo Planeta.
- Vargas, J. (2012). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova scientia*, 4(7), 172-204. <https://bit.ly/3mZL6LW>
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexiones metodológicas y práctica profesional*. Síntesis, S.A.
- Weber, M. (1958). Los tres tipos puros de dominación legítima. *Revista de ciencias sociales*, (3), 301-316. <https://bit.ly/31GTLdX>



Weber, M. (2002). *Economía y sociedad* (2ª ed.). Fondo de Cultura Económica. <https://bit.ly/3knDz7P>

Zapata, C. (2005). Directrices para estructurar un programa de gestión de documentos en las organizaciones. *Códices: Revista de Ciencias de la Información, Biotecnología y Archivística*, 1(2), 97 - 111. <https://bit.ly/3EVP5PI>

## Anexos

### Anexo 1. Guía de la entrevista

- Presentación personal (Nombres - Institución).
- Presentación del proyecto de investigación y el objeto de la entrevista.

#### Sujeto

- Indicar por favor, ¿Cuál es su nombre completo y edad?

#### Situación

- ¿Cuál es el cargo que ocupa en la organización y hace cuanto se desempeña en el?

Objetivo 1: Identificar los elementos que configuran las relaciones sociales y de poder entre la organización y las y los colaboradores agrícolas.

- ¿Visualiza en las y los colaboradores buena comunicación y trabajo en equipo?
- ¿Se incluyen a los colaboradores en la toma de decisiones? ¿Las decisiones que toman benefician los intereses de la organización?
- ¿Consideran importante el liderazgo y la innovación en las y los colaboradores? ¿En qué se benefician?

Objetivo 2: Analizar las gestiones organizacionales tendientes a desarrollar las potencialidades de las y los colaboradores agrícolas al interior de la organización.

- ¿Desde el desarrollo de sus funciones, cuáles son las decisiones que se toman con el objetivo de potenciar a las y los colaboradores?
- ¿Dónde se pueden ver reflejadas las gestiones que desde su dependencia fomentan las potencialidades de las y los colaboradores?

#### Experiencia

- ¿Cuál es la opinión que tiene frente al rol que desempeñan las y los colaboradores agrícolas al interior de la organización?
- ¿Considera que las decisiones que toma en su cargo tienen como prioridad a las y los colaboradores o están más enfocadas a la producción y cumplimiento de los objetivos?

**Agradecer.**



## Anexo 2. Consentimiento informado

### UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

#### Consentimiento informado entrevista

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

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 90 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por **Celino Mena Hernández**. He sido informado(a) de la meta de esta entrevista.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 90 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree

perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Celino Mena Hernández** al correo electrónico [celino.mena@udea.edu.co](mailto:celino.mena@udea.edu.co).

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Celino Mena Hernández al correo anteriormente mencionado.

-----  
**Nombre del Participante**

-----  
**Firma del Participante**

-----  
**Fecha**

**Anexo 3. Matriz**

<b>TEMA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>QUIENES</b>	<b>DONDE</b>	<b>DATOS</b>	<b>CONCEPTO</b>
Percepción de los líderes respecto de las y los colaboradores.	Organización	Estructura	Director Administrativo Urabá	Oficina Central – Urabá	“Es una empresa muy plana con una estructura administrativa muy plana y eso hace que la estrategia relativamente baje muy rápido, pero pienso que con la rapidez que baja también es un enemigo porque no se deja plantado o plasmadas bien las acciones y el seguimiento que se debería hacer” (Federico Martínez Herrera, comunicación personal, 2 de junio de 2021).	Gobernanza
			Directora de Sostenibilidad	Oficina Central - Urabá	“Realmente nunca he visto una estructura organizacional como tal de todo el grupo Banafrut, sin embargo, es una estructura tradicional, piramidal, que no es ni buena ni mala.” (Paola Andrea	

					Cortés Tovar, comunicación personal, 27 de julio de 2021)	
		Gestión organizacional	Directora de Gestión Humana	Oficina Central – Urabá.  Se utilizó la aplicación Whatsapp para realizar la entrevista. (Audios)	“tengan unos contratos de trabajo acorde a la normatividad laboral y muy especialmente contratos a término indefinido con unos salarios en las condiciones laborales establecidas en la convención colectiva de trabajo, que me parece que es una gran ventaja, que tengan un sindicato y puedan desarrollar su derecho sindical de manera libre, como lo establece la constitución política de Colombia” (Diana Rocío Sanclemente Barona, comunicación personal, 20 de mayo de 2021).	Desarrollo de potencialidades

			<p>Directora de Gestión Humana</p> <p>Oficina Central – Urabá.</p> <p>Se utilizó la aplicación Whatsapp para realizar la entrevista. (Audios)</p>	<p>“El gran objetivo que tenemos que es gestionar las personas, entonces cómo nos vamos acercando a ciertos temas con la gerencia administrativa de medir el clima organizacional, de gestionar el desempeño, tener unos incentivos para los trabajadores, ver cómo logramos que hayan unos asuntos o unas necesidades que pueda ayudar a gestionar la compañía en temas de salud, de vivienda, de promoción de la educación, en el tema de salud y seguridad, pues, que es la protección a los trabajadores, el que estén seguros en sus áreas de trabajo y obviamente todas estas gestiones se ven reflejadas en lo que pretendemos es que ellos estén tranquilos, satisfechos en la empresa, que se sientan cómodos, que tengan un contrato laboral que</p>
--	--	--	---	--



					<p>les permita quedarse mucho tiempo en la empresa, que haya una estabilidad que los haga sentirse identificados con la organización, que básicamente se sientan cómodos con el empleador, con la empresa.” (Diana Rocío Sanclemente Barona, comunicación personal, 20 de mayo de 2021).</p>
			Directora de Sostenibilidad	Oficina Central – Urabá	<p>“los proyectos están muy orientados a líneas específicas que son vivienda, educación, salud y línea blanca y lo que son los proyectos macro de sostenibilidad que en este año están enfocados a un convenio con Corpourabá en la línea ambiental que hace más de un año no se tiene una inversión en esta línea ambiental. Tres el apoyo al club deportivo donde se quiere</p>

					<p>crecer en otra categoría que es la de fútbol, está la línea de proyectos sostenibles de educación que el año pasado y antepasado se hizo la gran inversión en Nueva Colonia pero que ahora va enfocada o se quiere orientar hacia una institución educativa en Chigorodó que integralmente mejore más las infraestructuras pero también un componente pedagógico de los docentes elevando la calidad de vida y competencia de los estudiantes, pues, que no sea una inversión sólo en cemento. Y un componente que tienen las corporaciones que se llama ayuda a la comunidad que ya son como apoyos muy individuales a personas normalmente, ejemplo: donación de una silla de rueda, donación de regalos navideños, cosas muy orientadas a la ubicación</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					de las fincas donde están las familias o la comunidad de los trabajadores” (Paola Andrea Cortés Tovar, comunicación personal, 27 de julio de 2021)	
	Poder	Jerarquía	Gerente Administrativa y Financiera.	Oficina Central - Urabá	“Hay una cabeza que es el doctor Nicolas Echavarría que fue el fundador de esta compañía, actualmente él es el presidente y sigue siendo la cabeza y es accionista, hay dos juntas directivas básicas, nosotros tenemos catorce agrícolas, sociedades pero básicamente están partidas en dos juntas directivas entonces pues obviamente está el presidente de las	Descentralización vertical

---

					<p>dos juntas, debajo del doctor Nicolas estoy yo gerenciando la parte administrativa financiera, en el otro lado está la gerencia de producción, detrás de mí sigue el doctor Federico Martínez me ayuda en toda la parte administrativa aquí en Urabá, en Medellín tengo una contadora, una tesorera, una que analiza presupuestos nos hace como todas las cifras de indicador y Federico tiene a cargo directo el departamento de recursos humanos y la nómina de mantenimiento y de medio ambiente.” (Sandra Estrada, comunicación personal, 3 de agosto de 2021)</p>	
--	--	--	--	--	---	--

			Socio Fundador	Oficina Central - Urabá	“básicamente yo trabajo mucho, con mis dos directores, el de producción y el administrativo, además, con los directores de cada área, el director de calidad, el director de logística, el director de agricultura o producción, el director o Contadora de la compañía, la directora de presupuestos y el tema todo financiero, básicamente con todo ese equipo es que yo trabajo.” (Carlos Sergio Nicolás Echavarría, comunicación personal, 4 de agosto de 2021)	
		Autoridad	Abogado de Apoyo – Gestión Humana	Oficina Central - Urabá	“Los colaboradores son personas que aman lo que hacen, siempre hay uno que otro que se quiere salir de ese estándar, pero se controla con las acciones o a través de llamados de atención” (Hermes Gescel Sepúlveda, comunicación personal, 9 de agosto de 2021)	Dominación

			Gerente de Producción.	Oficina Central - Urabá	“O sea, hay un límite que está establecido, hay unos manuales de buenas prácticas, hay unos manuales de labores, hay unas normas establecidas de medio ambiente, basándonos en no salirnos de esas normas establecidas, hasta donde podemos colaborar y aportar con todo, correcto.” (Gustavo Silva, comunicación personal, 24 de mayo de 2021)	
	Liderazgo	Autonomía	Socio Fundador	Oficina Central - Urabá	“normalmente consulto con mis dos personas de confianza, el de producción y el financiero, también con uno de los miembros de la junta directiva, que es una persona muy importante, que tiene mucha experiencia y que siempre me ha ayudado a tomar decisiones correctas en la compañía.” (Carlos Sergio Nicolás Echavarría,	Toma de decisiones

					comunicación personal, 4 de agosto de 2021)	
			Jefe de Zona – Fincas Velaba y Esperanza.	Finca Velaba – Municipio de Turbo, vía Nueva Colonia.	“Cuando la decisión se trata de que haya un cambio significativo o de conseguir algo que se sabe cómo necesidad y no se tiene, directamente hablo con el doctor Gusta Silva que es mi jefe inmediato, en oportunidades cuando se puede tramitar sin necesidad de estar involucrando al jefe directamente, habló con los directores de departamento si considero que la situación a desarrollar no es del grado aquel de importancia que incluya a la gerencia general.” (Nicolás Beltrán Montoya, comunicación personal, 20 de mayo de 2021)	
		Interacción Lideres - Operativos	Administrador Unidad Agrícola.	Finca El Bosque – Municipio de Carepa, vía	“yo creo que el verdadero ser como administrador o líder siempre está pensando en beneficiar al trabajador	Comunicación organizacional

				Zungo Embarcadero.	en el buen sentido de la palabra, yo nunca considero y lo digo personalmente en tomar una decisión y que vaya en contra o que vaya a lesionar un trabajador porque yo creo que estas nuevas generaciones nos han dado oportunidades como para nosotros no pensar también en quienes somos nosotros para no permitirle al trabajador que esté bien, con el tema del diálogo, yo considero que siempre estoy presto a escuchar, a gestionar, en ese sentido afectar a un trabajador no.” (Jorge Machado, comunicación personal, 28 de julio de 2021)
			Directora de Gestión Humana	Oficina Central – Urabá.  Se utilizó la aplicación	“Necesita mejorar en muchas instancias, y para mejorar la relación o el relacionamiento con los colaboradores necesita mejorar en comunicación, la manera como se



---

				Whatsapp para realizar la entrevista. (Audios)	comunica, los canales, los medios que utiliza para comunicarse con los colaboradores es un tema que debe trabajarse, en el liderazgo.” (Diana Rocío Sanclemente Barona, comunicación personal, 20 de mayo de 2021).	
--	--	--	--	--	---	--