

Análisis de la Motivación Laboral y La Intención de Abandono en el personal de la empresa BPO E&M: Diagnóstico y propuesta de mejora.

Dayana Andrea Mejía Olaya
María de los Ángeles Bernal Lozada

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración de Empresas

Santiago de Cali (Colombia)

2025

Análisis de la Motivación Laboral y La Intención de Abandono en el personal de la empresa BPO E&M: Diagnóstico y propuesta de mejora.

Dayana Andrea Mejía Olaya
María de los Ángeles Bernal Lozada

Asesoría Empresarial
Trabajo de grado para optar por el título de Administrador(a) de Empresas

Director
Juan David Peláez León
Doctor en Ciencias de la Empresa

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración de Empresas
Santiago de Cali (Colombia)
2025

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento primeramente a Dios, que estuvo presente como guía para alcanzar este logro.

Agradecemos a la Universidad del Valle por el sentido académico que tuvo para con nosotras como sus estudiantes, pues ese direccionamiento impactó directamente en el valor profesional de cada una de nosotras. En especial a nuestro director de trabajo de grado, Juan David Peláez León, por su apoyo, paciencia y disposición, que fueron claves para finalizar este proyecto.

A nuestras familias por la motivación en este camino académico y apoyo para no dejar de creer en las habilidades y capacidades de cada una. Mil gracias por estar presentes y brindarnos su amor.

A la empresa E&M por facilitarnos las herramientas necesarias para desarrollar nuestro trabajo sin tropiezos. Valoramos la confianza brindada hacia nosotras.

Finalmente, a cada una de las personas que durante el proceso fueron un impulso, pero especialmente a nosotras, por no abandonar las metas propuestas y mantener la disciplina necesaria para culminar esta etapa.

RESUMEN

El presente trabajo de grado analiza la percepción del personal de la empresa E&M, del sector Business Process Outsourcing (BPO), sobre los factores que inciden en su motivación laboral y su relación con la intención de abandonar la organización. La investigación adopta un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional, empleando encuestas y entrevistas como técnicas de recolección de información aplicadas a los trabajadores de la empresa. Los resultados evidencian niveles moderados de motivación laboral, influenciados principalmente por factores higiénicos como el salario, la supervisión y las condiciones de trabajo, así como por factores motivacionales relacionados con el reconocimiento, el crecimiento personal y la responsabilidad. Asimismo, se identificó que la percepción de inequidad en la distribución de beneficios y recompensas impacta negativamente la motivación y aumenta la intención de abandono. Se encontró una relación directa entre bajos niveles de motivación y una mayor predisposición a renunciar. A partir de estos hallazgos, se propone un plan de mejora enfocado en fortalecer la gestión del talento humano mediante estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional y bienestar laboral, con el fin de reducir la rotación y mejorar el compromiso organizacional.

Palabras clave: motivación laboral, intención de abandono, rotación de personal, Business Process Outsourcing, gestión del talento humano.

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1. MARCO TEÓRICO	18
2.1.1. Definición y evolución del Business Process Outsourcing (BPO)	18
2.1.2. Factores clave para un BPO exitoso	20
2.1.3. Críticas y desafíos del BPO	20
2.1.4. El BPO en la gestión del Talento Humano	22
2.1.4.1. Modelo de gestión humana para empresas de BPO	22
2.1.5. Indicadores clave de desempeño (KPIs) y estrategias de mejora para una BPO	31
2.1.6. Rotación de personal	32
2.1.6.1. Definición de Rotación	32
2.1.6.2. Tipos de rotación	32
2.1.6.3. Intención de abandonar la empresa	34
2.1.7. Motivación laboral	34
2.1.7.1. Teorías de la motivación	35
2.1.8. Relación entre motivación y rotación en empresas BPO.	39

2.2.	MARCO LEGAL	40
2.2.1.	Normativas y Leyes aplicables al Outsourcing y BPO en Colombia.	41
2.3.	MARCO CONTEXTUAL	46
2.3.1.	Áreas.	48
2.3.2.	Organigrama	50
2.3.3.	Objetivos estratégicos	50
3.	METODOLOGÍA	51
3.1.	ENFOQUE Y TIPO DE ESTUDIO	51
3.2.	DISEÑO DE ESTUDIO	52
3.3.	UNIDAD DE ANÁLISIS	52
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	55
3.5.	FASES DEL ESTUDIO	58
4.	RESULTADOS	61
4.1.	ANÁLISIS DEMOGRÁFICO DE LOS ENCUESTADOS	61
4.1.1.	Distribución por género y área de trabajo	61
4.1.2.	Edad	62
4.1.3.	Cargos desempeñados	63
4.1.4.	Antigüedad y tipo de contrato	64
4.2.	NIVEL DE MOTIVACIÓN ACTUAL DE LOS TRABAJADORES DE E&M	65
4.3.	FACTORES QUE INCIDEN SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN E&M	67
4.3.1.	Factores higiénicos	68
4.3.1.1.	Supervisión	69
4.3.1.2.	Salario	70

4.3.1.3. Políticas organizacionales	71
4.3.1.4. Condiciones físicas de trabajo	72
4.3.2. Factores motivacionales	72
4.3.2.1. Logros	73
4.3.2.2. Responsabilidad	74
4.3.2.3. Reconocimiento	74
4.3.2.4. Crecimiento personal	75
4.3.3. Percepción de justicia y equidad	75
4.3.3.1. Comparación con compañeros	76
4.3.3.2. Percepción de justicia general	77
4.3.3.3. Percepción esfuerzo-recompensa	77
4.4. RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y LA INTENCIÓN DE ABANDONO	79
4.5. Propuesta	83
4.5.1. Objetivo general de la propuesta.	84
4.5.2. Objetivos específicos:	84
5. CONCLUSIONES	87
6. RECOMENDACIONES	89
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de gestión humana para empresas outsourcing.	27
Tabla 2. Características claves para un outsourcing exitoso según Willcocks et al. (2011)	30
Tabla 3. Ubicaciones E&M	47
Tabla 4. Misión y Visión de E&M Asociados S.A.S.	48
Tabla 5. Características de los trabajadores encuestados.	53
Tabla 6. Características de los trabajadores entrevistados.	55
Tabla 7. Nivel de motivación de los trabajadores de E&M.	65
Tabla 8. Factores que inciden en la motivación de E&M.	67
Tabla 9. Entrevistados y la intención de abandono.	79
Tabla 10. Perfiles de trabajadores de acuerdo con su intención de abandono.	81
Tabla 11. Características motivacionales de acuerdo con nivel de intención de abandono.	82

TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Distribución de género. _____	61
Gráfica 2. Distribución por área de trabajo. _____	62
Gráfica 3. Distribución de edades de los encuestados. _____	63
Gráfica 4. Distribución por cargo. _____	64
Gráfica 5. Factores que inciden en la motivación de E&M. _____	68
Gráfica 6. Factores higiénicos. _____	69
Gráfica 7. Factores motivacionales. _____	73
Gráfica 8. Percepción de justicia y equidad. _____	78

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión humana para empresas de Business Process outsourcing. __	24
Figura 2. Aspectos positivos y negativos de la gestión humana. _____	26
Figura 3. Organigrama E&M Asociados S.A.S. _____	50

TABLA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta.	94
Anexo B. Entrevista semiestructurada.	98
Anexo C. Plan de mejora	98

INTRODUCCIÓN

La administración empresarial actual se caracteriza por la eficiencia en la transformación de procesos internos. En ese contexto, el sector de Business Process Outsourcing (BPO) ha sido fundamental en diversas industrias, incluido el agrícola, ya que ha permitido la externalización de funciones operativas y de apoyo, lo que posibilita concentrarse en su núcleo estratégico.

Empresas como E&M asumen de manera integral la gestión de los trabajadores del sector agrícola, puntualmente, realizando los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, asignación de funciones y seguimiento del personal operativo de fincas azucareras en el Valle del Cauca. Este modelo de tercerización requiere una gestión efectiva del recurso humano y la construcción de relaciones laborales estables y duraderas.

Sin embargo, dentro de este contexto y en el marco del presente trabajo, se identificaron algunos aspectos que inciden en la intención de abandono del personal. Al tratarse de una BPO, E&M enfrenta desafíos inherentes como la alta rotación de personal y la limitada oferta de oportunidades para el crecimiento profesional. Según Jain y Ghosh (2020), estas condiciones afectan directamente la eficiencia operacional y la calidad del servicio ofrecido a los clientes, mientras que la ausencia de incentivos, el estrés laboral y la falta de oportunidades para el desarrollo profesional reducen significativamente los niveles de motivación (Nguyen et al. 2023).

Asimismo, la percepción de inequidad en la distribución de beneficios e implementación de planes de incentivos afecta la motivación del personal. Por el contrario, lograr que sean justos y claros fortalece la confianza de los empleados y reduce su intención de abandonarla (Sharma y Bhattacharya, 2019). De igual forma, el proceso de tercerización puede ser causal de deterioro en las condiciones laborales, lo que genera una desmotivación e inestabilidad, siendo esto reflejado en el compromiso y productividad del personal (Bhatnagar, 2007).

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo de grado tiene como objetivo analizar la percepción del personal de la empresa E&M sobre los factores que inciden en su motivación laboral y su relación con la intención de abandonar la organización, con el propósito de diseñar un plan de intervención basado en estrategias que ayudaran a fortalecer la motivación y consecuentemente contribuyeran a reducir la rotación de personal.

En los siguientes capítulos se expone el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del presente trabajo. Asimismo, se presenta el marco de referencia teórico, contextual y la metodología. Para finalizar, se presenta el apartado de resultados, las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El sector de Business Process Outsourcing (BPO) ha cobrado relevancia en diversas industrias por externalizar procesos estratégicos y operativos, permitiendo a las organizaciones enfocarse en su núcleo de negocio. En el contexto agrícola, empresas como E&M gestionan de manera integral el talento humano para fincas productoras, encargándose del reclutamiento, contratación, capacitación, asignación de funciones y seguimiento al desempeño del personal operativo; por lo que este modelo de tercerización exige una alta capacidad de adaptación, gestión efectiva de personas y vínculos sólidos entre la empresa y su recurso humano.

Una de las características del modelo BPO es el establecimiento de relaciones laborales temporales, ya que, el personal contratado a menudo presta sus servicios en otras organizaciones, lo que demanda procesos de adaptación laboral rápidos y eficientes. Sin embargo, dicha dinámica dificulta la construcción de vínculos sólidos que promuevan el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la empresa contratante; esta situación puede representar una alta rotación de personal, con efectos negativos sobre la calidad del servicio, la continuidad operativa y la reputación empresarial.

En el sector BPO, la rotación de personal es un reto constante, alimentado por factores como la elevada carga laboral, horarios inusuales, un alto nivel de exigencia y la percepción de escasas oportunidades para el crecimiento profesional. Esta combinación de elementos genera una pérdida continua de talento, lo que impacta directamente en la eficacia operativa y en la calidad del servicio ofrecido a los clientes (Jain & Ghosh, 2020). Además, la naturaleza del trabajo en BPO suele ser rutinaria, con exigencias de alta productividad y contacto constante con clientes o usuarios finales. En estos casos, la motivación del personal se

convierte en un factor crítico para su permanencia, por lo que como menciona Nguyen et al. (2023), la ausencia de incentivos, el estrés laboral y la falta de oportunidades de desarrollo personal y profesional disminuyen la motivación, incrementando la intención de abandono.

Por otro lado, la percepción de inequidad también influye en la motivación. Sharma y Bhattacharya (2019) destacan que la equidad en la distribución de beneficios y la implementación de planes de incentivos justos y transparentes fortalecen la confianza del personal en la organización y reducen la intención de renuncia. En esa misma línea, Bhatnagar (2007) advierte que la tercerización puede deteriorar las condiciones laborales, provocando inestabilidad y desmotivación, lo cual se refleja en un menor compromiso y productividad.

En el caso de la empresa E&M, se ha identificado que, a pesar de cumplir con su función operativa en la gestión de talento humano en el sector agrícola, no cuenta con estrategias que promuevan la motivación y fidelización del personal. La ausencia de programas de bienestar, capacitación continua, reconocimiento al desempeño y condiciones de trabajo atractivas pueden limitar el compromiso del personal y favorecer su intención de abandonar la empresa, lo que repercute directamente en los procesos operativos y genera un desgaste continuo en la gestión del talento. Además, la empresa no ha realizado un diagnóstico formal que permita conocer con precisión los niveles de motivación de los trabajadores ni su intención de permanecer en la organización, lo que dificulta la identificación de acciones concretas para mejorar la motivación y fidelización del personal.

Frente a este panorama, resulta fundamental para E&M analizar los niveles de motivación laboral de su personal como una acción estratégica en aras de mejorar la percepción de los trabajadores, fortalecer el vínculo con la empresa y contribuir a una mayor estabilidad en los equipos de trabajo.

1.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la percepción del personal de E&M sobre los factores que influyen en su motivación laboral y su intención de abandonar la empresa?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Analizar la percepción del personal de la empresa E&M sobre los factores que inciden en su motivación laboral y su relación con la intención de abandonar la organización.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar la percepción que tiene el personal de la empresa E&M sobre su nivel actual de motivación laboral.
2. Explorar los factores que, según la percepción del personal, inciden sobre su motivación dentro de la empresa E&M.
3. Analizar la relación entre la percepción de la motivación laboral y la intención de abandonar la empresa por parte del personal.
4. Diseñar una propuesta de mejora enfocada en los resultados sobre el análisis de motivación laboral e intención de abandonar la empresa.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La motivación laboral constituye un eje fundamental para el desempeño, la permanencia y el compromiso de las personas en las empresas, incluyendo en el sector BPO, cuya naturaleza operativa depende del trabajo de terceros en contextos cambiantes y exigentes. En el caso de E&M, que presta servicios de tercerización en gestión de talento humano para fincas productoras del sector agrícola, la ausencia de estrategias estructuradas para fortalecer la motivación y fidelización del personal representa un riesgo que puede afectar la continuidad operativa, la productividad y la calidad del servicio entregado tanto a los trabajadores como

a los clientes que contratan dichos servicios.

Dado que los trabajadores de E&M son asignados temporalmente a otras organizaciones, en su caso fincas, con ciclos laborales cortos y entornos poco tecnificados, es común enfrentar altos niveles de rotación, desmotivación y desvinculación previa. Este fenómeno no solo afecta internamente a la empresa al requerir procesos repetitivos de reclutamiento, capacitación y seguimiento, sino que también repercute directamente en la satisfacción del cliente final, quien puede experimentar interrupciones en los procesos agrícolas y menor calidad en la ejecución de tareas críticas. Por ello, fortalecer la motivación del personal representa no solo una mejora en la gestión interna de talento humano, sino una ventaja competitiva clave en el servicio prestado a terceros.

Desde un enfoque teórico, Herzberg (1959) subraya que la motivación se construye mediante factores intrínsecos como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la posibilidad de logro, mientras que Deci y Ryan (1985), a través de la Teoría de la Autodeterminación, destacan que la motivación se potencia cuando los empleados experimentan autonomía, competencia y relaciones significativas. En el contexto de E&M, estos principios cobran relevancia al evidenciar que la ausencia de programas de bienestar, formación continua, retroalimentación efectiva y mecanismos de reconocimiento limita el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional, alimentando la intención de abandono.

Recientemente Jain y Ghosh (2020) muestran cómo la sobrecarga laboral, los horarios inusuales y la falta de oportunidades de crecimiento profesional son factores que incrementan la rotación del personal en BPO, mientras que Sharma y Bhattacharya (2019) indican que la equidad en incentivos y beneficios mejora significativamente la intención de permanencia. Por su parte, Bhatnagar (2007) advierte que la tercerización puede deteriorar las condiciones laborales si no se gestiona adecuadamente la experiencia del trabajador, afectando no solo la motivación, sino también la productividad y el cumplimiento del servicio.

En este sentido, analizar y comprender los factores que inciden en la motivación laboral dentro de E&M permitirá diseñar estrategias orientadas a fortalecer el vínculo entre el trabajador y la empresa, y con ello reducir su intención de abandonar la empresa. Además,

estas acciones derivarán en beneficios tangibles para los clientes de E&M, al garantizar la continuidad del servicio, la consistencia en la calidad del trabajo de campo y la mejora en los tiempos de respuesta operativa. Las estrategias derivadas no solo impactarán positivamente el bienestar y estabilidad del personal, sino que también consolidarán la posición de E&M como un aliado confiable para sus clientes rurales, asegurando una gestión sostenible, eficiente y centrada en el factor humano como ventaja estratégica.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

En este apartado se registran los fundamentos del outsourcing y el BPO, identificando sus bases teóricas, beneficios, desafíos y su impacto en la gestión del talento humano junto con la relación de la motivación y la rotación de personal.

2.1.1. Definición y evolución del Business Process Outsourcing (BPO)

El outsourcing es una estrategia empresarial que permite a las organizaciones delegar funciones a terceros especializados con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, aumentar el acceso a talento especializado y la mejora de la eficiencia operativa. De acuerdo con la Teoría de los Costos de Transacción, desarrollada por Coase (1937) y ampliada por Williamson (1985), las empresas deciden externalizar actividades cuando los costos de realizar una función internamente superan los costos de subcontratar con un proveedor externo. Williamson (1985) resalta que la incertidumbre y la frecuencia de las transacciones también juegan un papel determinante en la decisión de externalización ya que los costos de transacción incluyen la búsqueda de proveedores, la negociación de contratos, la supervisión de la prestación del servicio y la resolución de conflictos.

A pesar de las ventajas del outsourcing, existen riesgos asociados a esta estrategia como una

alta dependencia del proveedor, la pérdida de control sobre los procesos, y posibles problemas de calidad en el servicio. Para reducir estos riesgos, de acuerdo con la Teoría de la Agencia propuesta por Jensen y Meckling (1976), la cual explica la relación entre un principal (empresa contratante) y un agente (proveedor), donde el agente gestiona un proceso en nombre del principal, se destaca la importancia de los incentivos y mecanismos de control para alinear los intereses de ambas partes. En el contexto del outsourcing, la correcta estructuración de contratos y el monitoreo del desempeño del proveedor son las herramientas que permiten garantizar que los objetivos organizacionales sean cumplidos de manera efectiva. Además, a través de la implementación de acuerdos de nivel de servicio (SLA), se reducen estos riesgos y se ayuda a garantizar la calidad de la prestación del servicio.

Así mismo, en la lucha por enfrentar estos desafíos, el outsourcing ha evolucionado, adaptándose a las necesidades de las empresas en un entorno competitivo y globalizado. En ese contexto, surge el Business Process Outsourcing (BPO), una modalidad de outsourcing enfocada en la externalización de procesos completos de negocio.

El BPO es una evolución del outsourcing tradicional que implica la externalización de procesos de negocio completos en lugar de tareas individuales (Duque-Ceballos et al., 2014). A diferencia del outsourcing convencional, que se enfoca en funciones específicas como manufactura o soporte técnico, el BPO gestiona procesos estratégicos y administrativos, tales como la gestión del talento humano, la contabilidad o el servicio al cliente (Monterrey, 2013). Este enfoque surge como una estrategia eficiente para minimizar costos, reducir riesgos y mejorar la especialización organizacional; su evolución ha estado marcada por el avance tecnológico, la globalización y la necesidad de mejorar la eficiencia operativa de manera completa.

Debido a su capacidad para mejorar la especialización y reducir costos operativos, el BPO se ha implementado en diversos sectores económicos, como la banca, el sector financiero, la manufactura y la salud (Casas Bonilla, 2020).

2.1.2. Factores clave para un BPO exitoso

De acuerdo con Willcocks et al. (2011), el éxito de un modelo BPO se basa en la alineación estratégica entre el proveedor y la empresa contratante, la adopción de tecnologías avanzadas, el cumplimiento de las normativas vigentes, la formación constante del talento humano y una adecuada gestión del conocimiento. Además, la especialización y la automatización de los procesos resultan fundamentales para optimizar los costos y mejorar el desempeño organizacional. No obstante, la capacidad de adaptación y flexibilidad del proveedor son factores cruciales para asegurar una relación comercial duradera y eficaz que le facilite adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa contratante.

En la misma línea, Oshri, Kotlarsky y Willcocks (2015) destacan que la sostenibilidad del modelo BPO depende de la capacidad de innovar en los procesos y generar valor agregado a través de la gestión del talento y la adopción de tecnologías disruptivas. La automatización inteligente y la digitalización de los procesos permiten mejorar la eficiencia operativa y reducir errores, lo que fortalece la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Por su parte, Lacity y Rottman (2008) argumentan que la gobernanza efectiva en las relaciones BPO es otro factor determinante para el éxito. Establecer métricas claras de desempeño, definir acuerdos de nivel de servicio (SLA) y fomentar una comunicación transparente entre las partes involucradas son estrategias clave para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y minimizar riesgos asociados a la tercerización de procesos.

2.1.3. Críticas y desafíos del BPO

Aunque el BPO registra beneficios, esta estrategia también ha recibido algunas críticas. Para Koch (2006), uno de sus principales inconvenientes es la pérdida de dominio sobre procesos estratégicos, esta pérdida se refiere a la disminución del control y la visibilidad que una

empresa experimenta sobre funciones clave cuando las delega a un proveedor externo, lo que puede afectar la calidad y la alineación con los objetivos corporativos.

Por su parte, Bhatnagar (2007) alerta sobre el peligro del deterioro laboral, dado que la tercerización puede reducir beneficios laborales y provocar inestabilidad en los empleados lo que se ve reflejado en desmotivación del personal y afectar la productividad. En ese mismo sentido, Jaarsveld y Yanadori (2011) mencionan que algunas empresas emplean el BPO para eludir normativas laborales y reducir costos de forma poco ética, lo que supone un reto en cuanto al cumplimiento de las normas y la responsabilidad empresarial.

Otra dificultad importante es la alta dependencia del proveedor de servicios, lo que puede provocar vulnerabilidad en el control de las operaciones en caso de incumplimientos o conflictos contractuales. IBM (2025) destaca que una colaboración a largo plazo con un único proveedor puede llevar a que este se convierta en una parte integral de la organización, dificultando su reemplazo y potencialmente generando situaciones donde el proveedor aproveche su posición para obtener beneficios adicionales. Además, la externalización de procesos puede conllevar riesgos relacionados con la seguridad de los datos y el cumplimiento normativo. IBM (2025) señala que compartir información sensible con terceros aumenta la exposición a posibles vulnerabilidades, especialmente cuando las operaciones se trasladan a países con diferentes regulaciones y estándares de seguridad.

La transformación digital también plantea desafíos significativos para el BPO, según Trivedi et al. (2023), la rápida evolución de tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización obliga a las empresas y sus proveedores de BPO a innovar constantemente para mantener su competitividad; este proceso puede generar resistencia al cambio, requerir inversiones sustanciales en infraestructura tecnológica y demandar una capacitación continua del talento humano para garantizar una integración efectiva de las nuevas herramientas digitales.

2.1.4. El BPO en la gestión del Talento Humano

EL BPO ha revolucionado la gestión del talento humano mediante la externalización de funciones como el reclutamiento, la gestión de nómina y la formación del personal (Duque-Ceballos et al., 2020). La tercerización de estos procesos permite a las organizaciones incrementar su eficacia operacional y enfocarse en su actividad principal; no obstante, la retención y motivación del talento continúan siendo retos significativos, lo que ha propiciado la implementación de estrategias de bienestar y formación continua para mejorar la experiencia del trabajador (Bhatnagar, 2007).

Para comprender el funcionamiento adecuado de la administración del talento humano en una compañía BPO, autores como Duque-Ceballos et al. (2020), Afanador y Ruiz (2022) y Willcocks et Al (2011) proponen diversos modelos que orientan las prácticas de gestión humana en el contexto del outsourcing.

2.1.4.1. Modelo de gestión humana para empresas de BPO

De acuerdo con Duque et al. (2020), las características que diferencian a las empresas BPO de las tradicionales son:

- La primera característica plantea que las compañías de BPO se encuentran en un ambiente de acción variable y en constante cambio. Según Duque et al. (2020), este dinamismo obliga a las organizaciones de BPO contar con ventajas competitivas que están fundamentadas en la capacitación continua y especialización de sus colaboradores.
- La segunda característica sugiere que este tipo de compañías utilizan constantemente las herramientas virtuales o tecnológicas, ya que, la prestación de sus servicios depende de su uso constante para lograr la eficiencia en el entorno cambiante en el que se encuentran, pues a diferencia de las organizaciones tradicionales, las BPO requieren una flexibilidad en sus operaciones para responder eficazmente a las transformaciones.
- La tercera característica está orientada a que las BPO tengan relaciones laborales de

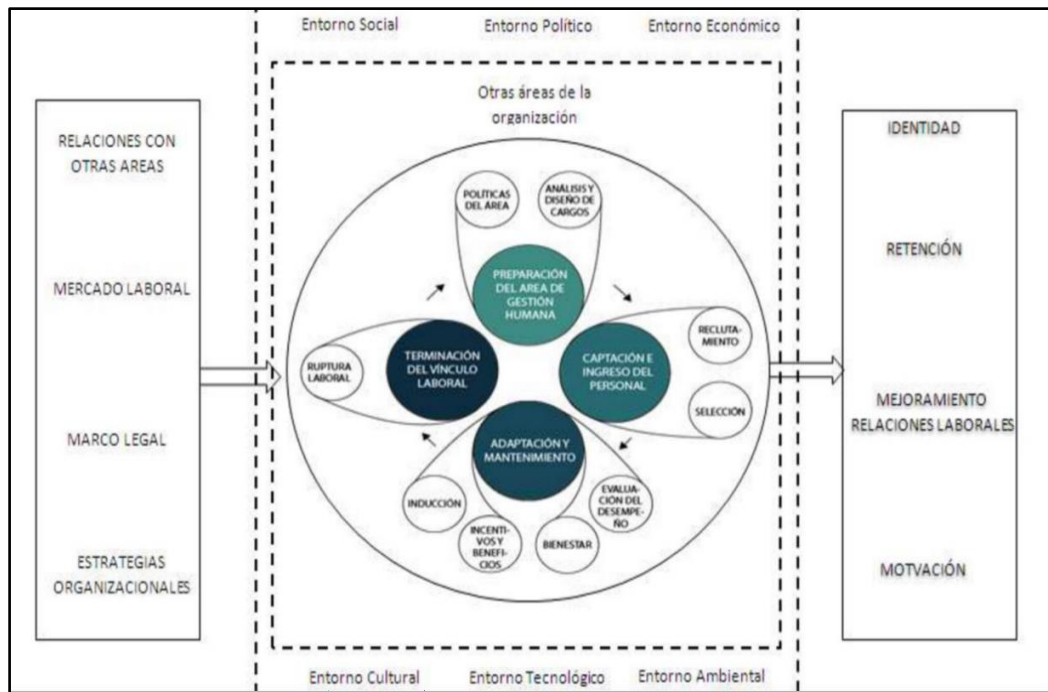
manera temporal debido a que en algunos casos los empleados cumplen sus funciones en otras organizaciones, lo cual exige que los procesos de adaptación laboral sean muy rápidos. Por consiguiente, se dificulta el sostenimiento de vínculos sólidos que creen sentido de pertenencia y lealtad con la compañía.

- La cuarta característica habla sobre las contrataciones temporales, ya que estas determinan la calidad del personal, Duque et al. (2020) generaliza que “la mayoría de los contratos son a través de empresas temporales y, cuando son directamente con la organización, tienden a ser a un tiempo máximo de un año”, este planteamiento puede provocar inestabilidad en las contrataciones.
- La quinta característica menciona el uso de la tecnología en sus procesos, pues las BPO se apoyan principalmente de ello para prestar correctamente sus servicios. Por esa razón se requiere el desarrollo de habilidades técnicas u ofimáticas por medio de la capacitación para mantener el acoplamiento constante de los colaboradores.
- La sexta dice que en las empresas BPO, los empleados trabajan simultáneamente para varias organizaciones, lo que se convierte en un desafío para los colaboradores, pues los obliga a tener procesos de adaptación y aprendizaje rápido, ya que para cada empresa deben acoplarse a las reglas y cultura en la que laboran.
- Finalmente, Duque et al. (2020) plantea como séptima característica los espacios reducidos en comparación con las empresas tradicionales. Las BPO operan con menores necesidades de espacio físico, lo que permite priorizar la inversión en tecnología y el capital humano especializado. Aunque esta optimización genera una reducción de costos significativa, tiende a tener retos referentes al estrés laboral, solicitando de parte de las BPO estrategias de seguridad y bienestar claras.

Así mismo, estos autores han identificado que las principales necesidades para lograr adaptar las BPO a las anteriores características, radica en tener procesos flexibles en la gestión humana, procesos con altos estándares de motivación al personal y que disminuyan los indicadores de deserción laboral. De allí que los autores recomienden que los siguientes procesos de gestión humana deban ser rediseñados en el contexto de una BPO: “políticas del área, análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, inducción, incentivos y beneficios,

bienestar, evaluación del desempeño y ruptura laboral” (p. 237). Como se observa en la figura 1, los autores proponen un método basado y/o relacionado con los macroprocesos de gestión humana planteados por García (2008, p. 21), donde se destacan los procesos principales para las empresas de BPO.

Figura 1. Modelo de gestión humana para empresas de Business Process outsourcing.



Fuente. Tomado de Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing (p. 239) Duque et al. (2020).

Por un lado, la preparación del área incluye que las políticas de gestión humana de este tipo de organizaciones se ajusten a las particularidades del sector y a las condiciones laborales específicas del personal de la BPO. Sobre la captación e ingreso de personal, es conveniente que se evalúe detalladamente los requisitos de cada cargo para garantizar la contratación de personas competentes para su desempeño. Asimismo, el proceso de inducción es importante en la motivación inicial y el compromiso del trabajador con la organización.

En la fase de adaptación y mantenimiento del personal, es importante tener las estructuras

salariales necesarias que no solo se basen en el desempeño, sino que también ayuden a reducir los niveles de deserción del personal. Los incentivos y beneficios deben ajustarse a las características individuales y a la esencia de la empresa. Además, se deben implementar estrategias que mejoren continuamente las condiciones de bienestar y brindar la capacitación en los temas competentes con la razón de ser de la empresa. Finalmente, en la terminación del vínculo laboral, es fundamental que las organizaciones opten por estructurar un proceso que tenga el menor impacto en los despidos y sea llevadero para las dos partes involucradas, colaborador y organización.

Adicional a la propuesta de Duque et al., (2020), Afanador y Ruiz (2022), por medio de un análisis cualitativo entrevistando a líderes de talento humano y colaboradores de empresas que prestan el servicio de outsourcing en la ciudad de Pereira, pudieron conocer, analizar e identificar las prácticas actuales en el área de gestión humana de las empresas abordadas. A partir de las entrevistas, y como se muestra en la figura 2, clasificaron los aspectos encontrados como positivos, neutrales y negativos.

Figura 2. Aspectos positivos y negativos de la gestión humana.



Fuente. Tomado de Modelo de gestión humana para empresas outsourcing en Colombia (p. 51) Afanador y Ruíz (2022).

Con la clasificación anterior (figura 2) y tomando como referencia el modelo de los macroprocesos de la gestión humana (García et al., 2010), Afanador y Ruiz proponen un modelo de gestión humana (Tabla 1) para que las empresas outsourcing logren la identificación de oportunidades de mejora de sus procesos.

Tabla 1. Modelo de gestión humana para empresas outsourcing.

Entradas	Procesos	Salidas
Comunicación	Construir una política de comunicación en la empresa que permita ser percibida como una fortaleza	Lograr comunicación efectiva en el área de trabajo para los colaboradores outsourcing
Retención de personal	Crear una política y acciones enfocadas en lograr reconocimiento, promover una cultura organizacional con igualdad, procurar aprendizajes generales	Continuidad de los colaboradores con la empresa contratante, optimización de recursos, estabilidad, tiempo y adherencia a las rutinas de trabajo diario
Compensación y estructura salarial	Diseñar un plan de compensación y estructura salarial basado en la continuidad de la contratación evitando meses vacantes después de una liquidación.	Percepción de igualdad en el modelo de compensación. Fidelización de colaboradores, alta motivación
Incentivos y beneficios.	Diseñar un plan de incentivos y beneficios basado en la igualdad del modelo de contratación de colaboradores fijos y temporales	Percepción de igualdad en el modelo de contratación. Fidelización de colaboradores, alta motivación

Entradas	Procesos	Salidas
Crecimiento laboral	Al igual que el punto de desarrollo profesional y plan carrera; Definir en conjunto con la empresa contratante el plan de carrera que puede ofrecer la compañía en todos los niveles al ingreso de cada colaborador.	Colaboradores mejor calificados, desarrollo de competencias, crecimiento profesional, ascensos, mejoramiento calidad de vida
Rotación de personal	Al igual que el punto de retención de personal, para garantizar una rotación de personal baja. Definir la estrategia de retención de personal que inicie desde la selección de personal, incluya mejora de clima laboral, planes de incentivos y reconocimiento, plan carrera, equilibrio laboral familiar, fortalecer comunicación interna.	Colaboradores altamente motivados, baja rotación de personal, retención e incremento de capital intelectual, fidelización de los colaboradores, sentido de pertenencia.
Retroalimentación	Determina dentro de la política de comunicación de la empresa una metodología de retroalimentación para los colaboradores, con una periodicidad definida de acuerdo con cada cargo.	Colaboradores identificados con los objetivos del cargo, mejor desempeño del cargo, identificar percepciones de colaboradores, planes de acción claros y objetivos.

Entradas	Procesos	Salidas
Retención de personal	Definir la estrategia de retención de personal que inicie desde la selección de personal, incluya mejora de clima laboral, planes de incentivos y reconocimiento, plan carrera, equilibrio laboral familiar, fortalecer comunicación interna.	Colaboradores altamente motivados, baja rotación de personal, retención e incremento de capital intelectual, fidelización de los colaboradores, sentido de pertenencia.
Posibilidad de pensionarse.	Al igual que retención de personal establece estrategia de retención de personal que inicie desde la selección de personal, incluya mejora de clima laboral, planes de incentivos y reconocimiento, plan carrera, equilibrio laboral familiar.	Garantía de permanencia del colaborador hasta su edad de pensión. Aumentar la cantidad de personas pensionadas bajo la modalidad de outsourcing.
Mediciones de satisfacción laboral	Definir un programa con periodicidad de medición donde a través de una encuesta u otro elemento se puedan abordar temas de compensación laboral, cargas de trabajo, percepción de su superior, percepción de la empresa, flexibilidad, trabajo en equipo, etc.	Identificación de manera directa y objetiva de las necesidades de los colaboradores que a su vez sirve como insumo para la creación de planes estratégicos para la mejora continua en todas las variables que afectan a los colaboradores.

Entradas	Procesos	Salidas
Capacitación y entrenamiento	Estructurar un modelo de capacitación y entrenamiento basado en competencias y habilidades, conocimientos técnicos y conceptuales de todos los colaboradores tanto nuevos como antiguos.	Personas mejor calificadas, especialización del trabajo, baja rotación, continuidad en el cargo, reducción del tiempo de entrenamiento, reducción de accidentes. Desempeño eficiente del cargo.
Desarrollo profesional y plan carrera	Definir en conjunto con la empresa contratante el plan de carrera que puede ofrecer la compañía en todos los niveles al ingreso de cada colaborador. Tener claro los objetivos de desarrollo de cada colaborador, para asegurar su ejecución.	Colaboradores mejor calificados, desarrollo de competencias, crecimiento profesional, ascensos, mejoramiento de calidad de vida.
Evaluación de desempeño	Definir una metodología que permita identificar las responsabilidades y conocimiento de cada cargo, contrastar esta información con el colaborador, definir la periodicidad de la evaluación y generar planes de acción individuales.	Colaboradores con objetivos claros de desarrollo, colaboradores con potencial identificados, plan de sucesión

Fuente: Tomado de Modelo de gestión humana para empresas outsourcing en Colombia (p. 52 - 57) Afanador, F. y Ruíz H. (2022).

El modelo propuesto por Afanador y Ruiz abarca áreas críticas de la gestión humana como la comunicación, retención de personal, compensación, calidad de vida laboral, capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño. La implementación de las estrategias propuestas permite optimizar el talento humano dentro de las empresas BPO, reducir la rotación de personal y mejorar la motivación y fidelización de los colaboradores, garantizando su estabilidad y crecimiento dentro de la organización.

En suma, este modelo subraya la importancia de una gestión humana estructurada y alineada con las necesidades de los trabajadores y las empresas contratantes en el sector de outsourcing. Por ejemplo, un buen plan de desarrollo profesional puede ayudar a los empleados a crecer y por consecuencia aumenta la productividad de la empresa.

Al adoptar un enfoque integral que se base en buenas prácticas, se logran dos cosas: mejorar la calidad de vida laboral y fortalecer el capital humano. Esto a largo plazo hace que las empresas sean más sólidas y competitivas.

Por último, Willcocks et al. (2011), basándose en estudios de casos, investigaciones y experiencias prácticas en diversas industrias, ofrecen un análisis exhaustivo sobre la evolución del outsourcing empresarial, destacando su transformación de una estrategia de reducción de costos a un modelo de colaboración e innovación conjunta. Adicionalmente proporcionan una visión integral de las mejores prácticas en outsourcing determinando las metodologías mediante las cuales las organizaciones pueden gestionar eficazmente sus relaciones de outsourcing, con el propósito de maximizar el valor generado, mitigar los riesgos inherentes y promover la innovación en sus procesos operativos.

Willcocks et al. (2011) también abordan aspectos clave como la gestión del talento humano en outsourcing, la digitalización de procesos, el diseño de contratos y la planificación de estrategias de salida. A través de estos elementos buscan ofrecer a los líderes empresariales un marco sólido para la toma de decisiones en outsourcing, ayudando a las organizaciones a aprovechar al máximo los beneficios de la externalización sin comprometer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Referente a la gestión del talento humano, los autores presentan una serie de características clave que debe tener un outsourcing para ser exitoso. Estas características

están enfocadas en maximizar el valor de la externalización, minimizar riesgos y mejorar la colaboración entre la empresa y el proveedor del servicio.

Tabla 2. Características claves para un outsourcing exitoso según Willcocks et al. (2011)

Característica	Descripción
Enfoque estratégico y alineación con los objetivos organizacionales.	El outsourcing debe estar alineado con los objetivos del negocio y no solo centrarse en la reducción de costos.
Gobernanza sólida y modelos de gestión claros.	Se requiere un marco de gobernanza con responsabilidades definidas, contratos claros y métricas de desempeño (KPIs).
Innovación y creación de valor	Un outsourcing exitoso en gestión del talento humano debe ir más allá de la simple ejecución de tareas operativas, contribuyendo a la innovación en los procesos de contratación, retención y desarrollo del personal.
Flexibilidad y capacidad de adaptación	Los acuerdos deben permitir ajustes según cambios en el entorno empresarial o normativas laborales.
Uso estratégico de tecnología	Utilizar tecnología para mejorar la gestión de talento humano incluyendo plataformas de automatización de procesos, análisis de datos y herramientas de comunicación digital.
	La tecnología debe facilitar el acceso a información en tiempo real sobre los empleados, su rendimiento y cumplimiento de normativas.

Característica	Descripción
Gestión de riesgos y cumplimiento normativo	Garantizar el cumplimiento de leyes laborales y fiscales, con mecanismos de control y mitigación de riesgos.
Evaluación del desempeño	Uso de indicadores y revisiones periódicas para optimizar la relación con el proveedor de outsourcing.

Fuente: Elaboración propia basado en Willcocks et al (2011).

Willcocks et al (2011) enfatizan que el éxito del outsourcing en la gestión del talento humano no solo depende de la reducción de costos, sino de una planificación estratégica, el uso de tecnología, la innovación en procesos y un modelo de gobernanza bien estructurado. Estas características permiten que la tercerización del talento humano genere valor para la empresa y sus empleados.

2.1.5. Indicadores clave de desempeño (KPIs) y estrategias de mejora para una BPO

El éxito de un modelo BPO en la gestión del talento humano puede evaluarse mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs), tales como el periodo de contratación, la tasa de rotación, la satisfacción del trabajador y la eficacia en la gestión de nómina (Willcocks et al., 2011).

Aunque el BPO se ha establecido como una estrategia fundamental para incrementar la eficiencia en los negocios y facilitar que las empresas se enfoquen en sus habilidades fundamentales, su éxito depende de una adecuada aplicación, alineación estratégica y supervisión de los procesos externalizados. La gestión del talento humano en el BPO es un elemento crucial para su eficacia, dado que influye directamente en la productividad, la retención de los empleados y el cumplimiento de las regulaciones normativas. Por lo tanto, una correcta gestión del talento humano, la implementación de estrategias de

mejora continua y la adopción de tecnologías innovadoras serán fundamentales para asegurar la viabilidad del modelo a largo plazo.

2.1.6. Rotación de personal

2.1.6.1. Definición de Rotación

La rotación de personal se refiere al flujo de ingreso y retiro de trabajadores en una organización durante un periodo específico, normalmente representado en un porcentaje de reemplazo de la plantilla laboral; este es un fenómeno natural en toda organización, sin embargo, cuando sucede a grandes escalas puede provocar efectos adversos en la estabilidad operativa y financiera de la entidad (Chiavenato, 2019).

Los factores que provocan la rotación pueden clasificarse en aspectos internos y externos, entre los aspectos internos se presentan la insatisfacción en el trabajo, la ausencia de posibilidades de desarrollo, el ambiente laboral y la ausencia de reconocimiento; dentro de los factores externos mencionan la competencia en el mercado laboral, la propuesta de mejores salarios y ventajas en otras empresas, y las circunstancias económicas en general (Robbins & Judge, 2020).

En el sector BPO, la rotación de personal se presenta como un reto permanente ya que presentan una elevada carga laboral, un alto nivel de exigencia, los horarios inusuales y la percepción de escasas oportunidades para el crecimiento profesional, esto resulta en una constante pérdida de talento, impactando la eficacia operacional y la calidad del servicio ofrecido a los clientes (Jain & Ghosh, 2020).

2.1.6.2. Tipos de rotación

- **Rotación voluntaria:** Esta sucede cuando el empleado decide dejar la empresa por motivos personales o profesionales, como falta de desarrollo profesional, descontento en el trabajo o se le presentan mejores oportunidades, este tipo de rotación generalmente se ve influenciada por elementos como el ambiente laboral, su relación con los superiores, la falta de estímulos o beneficios laborales y la sensación de inestabilidad en la

organización.

En el ámbito BPO, esta rotación es habitual debido a la monotonía de las tareas, la exigencia de cumplir indicadores de desempeño, la ausencia de estímulos y la escasez de oportunidades de desarrollo dentro de la empresa (Robbins & Judge, 2020). Además, el nivel de volumen de trabajo y la exigencia de atención continua a los clientes pueden provocar agotamiento emocional, lo que incentiva la elección de dejar el trabajo (Jain & Ghosh, 2020).

- **Rotación involuntaria:** Ocurre cuando la empresa decide terminar la relación de trabajo con un empleado por diferentes motivos, como un desempeño deficiente, violación de los criterios de calidad exigidos, la reestructuración de la empresa, la búsqueda de reducción de costos o por conflictos disciplinarios. En el contexto de una BPO, esta rotación suele estar asociada con la ausencia de cumplimiento de indicadores de rendimiento, como los tiempos de respuesta, la satisfacción del cliente o el volumen de productividad. Además, elementos externos como la terminación de acuerdos con los clientes o modificaciones en las estrategias de la empresa pueden provocar despidos grupales o modificaciones en el personal, aumentando de esta manera la rotación involuntaria (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2021).

- **Rotación funcional y disfuncional:** La rotación funcional sucede cuando la salida de un trabajador resulta beneficiosa para la empresa, dado que permite reducir costos, mejorar el desempeño organizacional o la incorporación de nuevo talento con habilidades superiores; este tipo de rotación puede adaptarse a estrategias de reestructuración, automatización de procedimientos o cambios en la orientación estratégica de la empresa; en cambio, la rotación disfuncional resulta dañina, dado que conlleva la pérdida de trabajadores valiosos y con experiencia, influyendo de manera negativa en la productividad, el ánimo del equipo y la calidad del servicio. En el BPO, la frecuente rotación disfuncional resulta en incrementos en costos de contratación y capacitación, reducción de la calidad del servicio y pérdida de conocimiento organizacional, lo cual afecta la eficacia operacional y la satisfacción del cliente. (Dess & Shaw, 2019).

2.1.6.3. Intención de abandonar la empresa

La intención de dejar la empresa es un indicador predictivo de la rotación real y se caracteriza como la voluntad consciente o inconsciente del trabajador de dejar su empleo en el futuro. Este fenómeno se basa en la teoría del comportamiento planificado, la cual argumenta que las intenciones son las más significativas en la determinación del comportamiento futuro (Ajzen, 1991). Elementos como poca satisfacción en el trabajo, condiciones laborales precarias, falta de reconocimiento, escasas posibilidades de crecimiento y desacuerdo entre los valores individuales y de la organización afectan esta intención (Mobley, 1977).

En el sector BPO, la intención de renunciar es muy frecuente derivada de la presión por el cumplimiento de indicadores de desempeño, la monotonía del trabajo, la inestabilidad en los turnos y la escasez de programas de bienestar emocional (Hassan et al., 2022). Esto representa un desafío para la gestión del talento humano, una alta intención de abandono puede anticipar tasas elevadas de rotación efectiva, la identificación y mitigación temprana de esta predisposición es crucial para la retención del talento, permitiendo a la empresa emplear estrategias preventivas que permitan mejorar la estabilidad organizacional y la satisfacción del personal (Griffeth, Hom & Gaertner, 2020).

2.1.7. Motivación laboral

La motivación laboral es un proceso psicológico que impulsa a los individuos a actuar en función de sus necesidades, deseos y expectativas en el entorno de trabajo. Se considera un elemento clave en la gestión del talento humano, ya que impacta directamente en la productividad, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la retención del talento (Pinder, 2019). Este concepto abarca tanto factores internos, como el sentido de logro y el reconocimiento, como factores externos, tales como la compensación económica y las condiciones laborales.

En el sector BPO, la motivación es un determinante crítico para la retención del personal, dado que la naturaleza del trabajo suele ser rutinaria, con altas demandas de productividad y contacto constante con clientes. Factores como la falta de incentivos, el estrés laboral y

la ausencia de oportunidades de desarrollo pueden reducir el nivel de motivación de los empleados, aumentando la intención de abandonar la organización (Nguyen et al., 2023). Por ello, las estrategias de motivación deben estar orientadas a mejorar el bienestar laboral y proporcionar incentivos que refuercen el compromiso de los trabajadores con la empresa.

2.1.7.1. Teorías de la motivación

Para comprender la motivación de los trabajadores, es fundamental revisar diversas teorías clásicas y contemporáneas:

2.1.7.1.1. *Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow*

Maslow (1943) sugiere que las necesidades humanas se encuentran estructuradas en cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, estas necesidades deben ser cubiertas de forma gradual, empezando por las más elementales antes de llegar a las más avanzadas. En el entorno de trabajo, esta teoría propone que la motivación de los trabajadores se define por la satisfacción a estas necesidades en el contexto laboral.

En el escenario de las empresas BPO, los niveles inferiores de la pirámide de necesidades, como el salario y la estabilidad laboral, suelen estar cubiertos por la normativa vigente y las prestaciones básicas. Sin embargo, necesidades de niveles superiores como el reconocimiento, la autonomía y el desarrollo profesional a menudo presentan deficiencias en su cumplimiento, lo que repercute negativamente en la motivación y en el aumento de la intención de abandono del puesto de trabajo. En este sentido, Maslow (1943) planteó que, una vez cubiertas las necesidades básicas, emergen con fuerza aquellas asociadas con la autorrealización y el reconocimiento, las cuales son determinantes en la permanencia y compromiso del individuo con su entorno laboral.

Esta problemática es especialmente visible en el sector BPO, donde las tareas repetitivas, la escasa posibilidad de ascenso y la estructura jerárquica limitada pueden generar desmotivación, aumentando así la rotación del personal (Burgess & Connell, 2006). Por

tanto, se hace necesario un enfoque de gestión del talento humano que no se limite al cumplimiento normativo, sino que contemple también acciones orientadas a promover la satisfacción personal y profesional de los trabajadores. Una gestión integral de este tipo puede ser clave para fortalecer el compromiso organizacional y reducir la rotación de empleados (Chiang & Birtch, 2010).

2.1.7.1.2. *Teoría de los dos factores de Herzberg*

Herzberg (1959) desarrolló la Teoría de los Dos Factores, donde diferencia entre los factores higiénicos y los factores motivadores; los factores de higiene comprenden aspectos como las condiciones de trabajo, la seguridad laboral y el salario, aunque su falta provoca descontento, su presencia no necesariamente incentiva a los trabajadores, sino que simplemente evita dicha insatisfacción. En cambio, los elementos motivadores, tales como el reconocimiento, el sentimiento de éxito, la independencia y las posibilidades de desarrollo, son los que verdaderamente fomentan la motivación y el compromiso en el trabajo.

La administración del talento humano en las empresas BPO suele enfocarse en optimizar los elementos higiénicos, tales como el salario y las prestaciones, con el fin de disminuir la insatisfacción; Sin embargo, la ausencia de enfoque en los factores motivadores provoca desmotivación, un compromiso organizacional deficiente y una alta intención de rotación. Investigaciones recientes señalan que la puesta en marcha de programas de reconocimiento, planes de desarrollo profesional y una mayor independencia en las tareas puede incrementar la motivación interna y disminuir la rotación laboral en la industria (Sharma & Bhattacharya, 2019).

2.1.7.1.3. *Teoría de necesidades de McClelland*

McClelland (1961) establece que la motivación laboral se fundamenta en tres necesidades esenciales, que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones:

Logro: es la aspiración de sobresalir, establecer y alcanzar objetivos retadores, asumir responsabilidades y obtener feedback sobre el desempeño, las personas con una alta

necesidad de logro suelen buscar retos y mejorar continuamente su rendimiento; en un entorno empresarial, la falta de reconocimiento a los logros personales y la escasez de oportunidades para demostrar habilidades pueden desmotivar a los empleados y reducir su compromiso con la empresa.

Afiliación: hace referencia a la necesidad de construir relaciones interpersonales positivos, sentir aceptación en el equipo de trabajo y ser parte de un ambiente social agradable, los trabajadores con gran demanda de afiliación aprecian la labor en equipo y buscan ambientes donde exista colaboración y apoyo mutuo; aun así, en sectores con alta rotación de empleados, como el BPO, la inestabilidad en las relaciones interpersonales puede impactar en el sentimiento de pertenencia, disminuyendo la motivación y potenciando la intención de dejar la compañía.

Poder: es la aspiración de tener influencia, guiar y liderar dentro de la organización, las personas con una elevada necesidad de poder aspiran a tener dominio sobre los procesos y las decisiones, ya sea, mediante el liderazgo formal o la influencia sobre sus equipos; cuando no hay claras posibilidades de ascenso o crecimiento profesional, los trabajadores con esta necesidad insatisfecha pueden sentir frustración y decidir explorar nuevas oportunidades en otras empresas donde puedan lograr un mayor poder o liderazgo.

Esta teoría es particularmente útil en la gestión del talento humano, permite identificar los factores que impulsan a los empleados y generar estrategias de motivación alineadas con sus necesidades personales, promoviendo un ambiente laboral más productivo y satisfactorio.

2.1.7.1.4. *Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan*

Deci y Ryan (1985) propusieron la Teoría de la Autodeterminación, la cual sostiene que la motivación del ser humano está definida por tres necesidades psicológicas fundamentales: autonomía, competencia y relación. La autonomía hace referencia a la sensación de control sobre las acciones y decisiones propias; la competencia implica la percepción de efectividad en la ejecución de tareas; y la relación se refiere a la necesidad de crear conexiones sociales significativas. Cuando estas necesidades se satisfacen, se logra la motivación intrínseca, es decir, el deseo de hacer actividades que generen interés

y satisfacción.

En cambio, la motivación extrínseca se manifiesta cuando las acciones de los empleados están impulsadas por factores externos, como recompensas económicas, reconocimiento social o cumplimiento de normas; si bien estos elementos pueden ser efectivos a corto plazo, su impacto en la motivación sostenida es limitado, esto puede derivar en motivación o insatisfacción laboral, donde la persona no tiene motivación alguna, ni interna ni externa, generando como consecuencia, un aumento en la intención de abandonar la organización.

2.1.7.1.5. *Teoría de la expectativa de Vroom*

La Teoría de la Expectativa, propuesta por Victor Vroom en 1964, plantea que la motivación de los empleados depende de tres factores clave: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. La expectativa se refiere a la creencia del trabajador de que su esfuerzo conducirá a un rendimiento adecuado; la instrumentalidad alude a la percepción de que ese rendimiento será recompensado, y la valencia corresponde al valor que el individuo asigna a dichas recompensas (Vroom, 1964).

En el contexto de las empresas BPO, la falta de alineación entre estos tres elementos puede generar desmotivación. La ineficiencia en los sistemas de incentivos y en la relación entre el rendimiento y las recompensas puede provocar frustración entre los empleados; cuando no perciben un vínculo claro entre su desempeño y los beneficios recibidos, es común que se sientan desanimados y consideren otras alternativas laborales, lo que incrementa los niveles de rotación. En este sentido, la implementación de un sistema estructurado y equitativo de incentivos y reconocimiento puede fortalecer el compromiso organizacional y fomentar la permanencia del talento humano.

2.1.7.1.6. *Teoría de la equidad de Adams*

John Stacy Adams (1963) desarrolló la Teoría de la Equidad, la cual propone que los trabajadores contrasten sus contribuciones (esfuerzo, tiempo, habilidades) y recompensas (sueldo, beneficios, reconocimiento) con las de sus compañeros. Si sienten una desigualdad, pueden sentir insatisfacción y disminuir su dedicación, rendimiento o

incluso dejar la organización. En el sector BPO, la sensación de injusticia en los salarios, incentivos o ascensos tiene un impacto considerable en la intención de renunciar. Las investigaciones han evidenciado que la inequidad en la asignación de beneficios puede provocar un clima laboral negativo e incentivar la rotación de empleados, para atenuar estos impactos, las empresas deben definir políticas explícitas de remuneración y ascensos, asegurando un trato equitativo y justo para todos los empleados (Sengupta et al., 2021).

2.1.8. Relación entre motivación y rotación en empresas BPO.

Diversos estudios demuestran la estrecha relación entre la motivación laboral y la rotación del personal en el sector BPO. El sector se caracteriza por un entorno altamente exigente, generalmente asociado a turnos rotativos, trabajo repetitivo y condiciones que pueden generar insatisfacción laboral y deseo de cambio de empleo, estos factores contribuyen significativamente a las altas tasas de rotación de personal, lo cual representa un desafío importante para las organizaciones del sector. La rotación frecuente afecta negativamente la continuidad operativa, incrementa los costos relacionados con la contratación y la capacitación de nuevo personal, y puede comprometer la calidad del servicio (Budhwar & Luthar, 2006; Kumar & Giri, 2009; Willcocks, Cullen, & Craig, 2011).

Jain y Ghosh (2020) realizaron un estudio en el que encontraron que la falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento dentro de estas empresas incrementa la intención de abandono, la falta de programas de desarrollo profesional y de métodos efectivos de retroalimentación puede llevar a los empleados a buscar mejores oportunidades en otro lugar.

Park et al. (2022) demostraron que programas de bienestar laboral, tales como la promoción del equilibrio entre la vida personal y laboral, impactan positivamente en la motivación de los empleados, estrategias como el acceso a programas de salud mental, pausas activas y actividades recreativas pueden mejorar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Sharma y Bhattacharya (2019) mencionan que la equidad en la distribución de beneficios

disminuye la intención de renuncia, además, la implementación de planes de incentivos justos y transparentes ayudan a fortalecer la confianza de los empleados en la organización y reduce la percepción de desigualdad en el ambiente laboral.

Nguyen et al. (2023) evidenciaron que las estrategias de desarrollo profesional y bienestar organizacional incrementan la productividad y reducen la rotación, programas de formación continua, certificaciones y planes de carrera estructurados permiten que los empleados perciban un futuro sólido dentro de la empresa, disminuyendo así su intención de renunciar.

Teniendo en cuenta lo que mencionan los autores es importante decir que la motivación y la equidad en las empresas BPO son factores determinantes para la retención del talento y por lo mismo la implementación de estrategias que fortalezcan el reconocimiento, la equidad y el bienestar puede contribuir significativamente a la reducción de la rotación y al fortalecimiento del compromiso organizacional.

2.2. MARCO LEGAL

Dado que la empresa E&M opera como una organización BPO en el sector agrícola y se encarga de gestionar todos los procesos de talento humano para fincas rurales, es importante considerar las particularidades normativas y sociales que afectan el entorno de trabajo en este sector productivo y las obligaciones legales que los enmarcan.

En Colombia, el trabajo rural presenta desafíos en cuanto a formalización, condiciones laborales, acceso a servicios de bienestar y continuidad del empleo. Estos factores influyen directamente en los niveles de motivación, compromiso y retención del personal, por lo que se vuelve fundamental que las empresas, especialmente las que prestan servicios tercerizados como E&M, desarrollen estrategias de gestión humana alineadas no solo con principios organizacionales, sino también con lo dispuesto por la ley.

La gestión del talento humano debe enmarcarse en un enfoque de trabajo decente, como lo define la Organización Internacional del Trabajo en su sistema de normas

internacionales del trabajo (OIT, 1999), que garantice derechos laborales, diálogo social, protección social y oportunidades de desarrollo personal y profesional. En este sentido, la motivación laboral no debe entenderse como un asunto de interés empresarial, sino como un derecho indirecto del trabajador a condiciones que favorezcan su desarrollo integral y su permanencia en el empleo, en entornos dignos, seguros y equitativos.

Es importante resaltar que por la naturaleza de E&M como empresa BPO implica una doble responsabilidad: por un lado, la de cumplir con sus propias obligaciones legales como empleador; y por otro la de representar adecuadamente los intereses de sus clientes (fincas agrícolas) en cuanto a la legalización y formalización del trabajo en el campo; esto exige el diseño de prácticas sostenibles de motivación laboral que no solo cumplan con la ley, sino que también contribuyan al desarrollo económico y social de las zonas rurales en las que opera.

2.2.1. Normativas y Leyes aplicables al Outsourcing y BPO en Colombia.

En Colombia, el outsourcing y la tercerización de procesos están principalmente regulados por el Código Sustantivo del Trabajo (CST) y las estipulaciones adicionales que el Congreso de Colombia ha establecido en la Ley 2466 de 2025 que estipulan los límites y obligaciones de las empresas que contratan servicios de BPO. (Ley 2466 de 2025. Por medio de la cual se modifica parcialmente normas laborales y se adopta una reforma laboral para el trabajo decente y digno de Colombia. 25 de junio de 2025).

El CST constituye la piedra angular de la legislación laboral en Colombia, estableciendo que toda relación de trabajo debe basarse en los principios de subordinación, prestación personal del servicio y remuneración, estos principios aplican de manera directa, incluso en situaciones donde el trabajo es de temporada o por tareas específicas, como suele ocurrir en las actividades agrícolas. Es especialmente relevante el capítulo que regula el trabajo en el campo, donde se exige que las condiciones laborales del trabajador rural no sean inferiores a las del trabajador urbano, reconociendo que, a pesar de las particularidades del sector, deben respetarse los derechos fundamentales del trabajador. En este sentido, las operaciones de empresas que gestionan personal para terceros, como

E&M, no pueden desentenderse de estas disposiciones, ya que en la práctica administran relaciones laborales sujetas a la legalidad plena, aun cuando actúen como intermediarios o facilitadores del proceso de contratación.

La Ley 50 de 1990, que reformó aspectos fundamentales del régimen laboral colombiano, introdujo la legalización de diversas formas de contratación, como el trabajo temporal, a término fijo y la intermediación; esta norma estableció los lineamientos que regulan la tercerización legal, dejando claro que, aunque se permiten mecanismos de contratación indirecta, estos no pueden usarse como excusa para vulnerar los derechos de los trabajadores ni para eludir responsabilidades como empleador (Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. 28 de diciembre de 1990. D.O. N-39.617). Esto es importante para E&M, aunque pueda considerarse un prestador de servicios a las fincas agrícolas, debe cumplir rigurosamente con la legislación laboral, incluyendo la afiliación al sistema de seguridad social, el respeto por la jornada laboral, el pago de salarios justos y la protección frente a riesgos laborales.

A nivel sectorial, la Ley 101 de 1993, también conocida como Ley General Agraria, establece principios fundamentales para el desarrollo integral del sector agropecuario y promueve el bienestar del trabajador rural como un objetivo prioritario de las políticas públicas (Ley 101 de 1993. Ley general de Desarrollo Agropecuario y pesquero. 23 de diciembre de 1993. N- 41.149); esta ley, en sintonía con el artículo 64 de la Constitución Política de Colombia, reconoce la necesidad de proteger al trabajador del campo mediante condiciones laborales dignas, acceso a servicios sociales y oportunidades de capacitación (Congreso de Colombia. Art 64. Por medio del cual se reconoce al campesinado como sujeto de especial protección constitucional. 5 de julio de 2023). En las zonas rurales donde las oportunidades son escasas y la informalidad predomina, las empresas que ofertan empleo, como es el caso de E&M, se convierten en actores clave para la implementación efectiva de estas normativas, más allá de cumplir formalmente con los requisitos legales, se espera un compromiso con la transformación positiva del entorno laboral rural, promoviendo prácticas que favorezcan la estabilidad, el bienestar y el

desarrollo de las personas que integran las cadenas productivas agrícolas.

Por la misma línea la Ley 1429 de 2010, orientada a la formalización laboral y empresarial, plantea incentivos específicos para quienes promuevan el empleo formal entre poblaciones tradicionalmente excluidas del sistema legal de trabajo, como ocurre frecuentemente en las zonas rurales (Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de empleo. 29 de diciembre de 2010. D.O. N-47.937); esta norma tiene valor estratégico para empresas como E&M, que al integrar personas del campo a relaciones laborales formales, no solo generan beneficios para sus clientes, sino que también pueden acceder a incentivos tributarios, financieros y de seguridad social ofrecidos por el Estado, al asumir la responsabilidad de integrar trabajadores a esquemas formales, esta empresa puede posicionarse no solo como un proveedor de servicios, sino como un aliado para el desarrollo rural sostenible, alineado con las políticas públicas de inclusión laboral y protección social.

En cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, la Ley 1562 de 2012 y el Decreto 1072 de 2015 regulan el Sistema General de Riesgos Laborales y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) estas normas establecen la obligación de toda empresa, sin importar su tamaño o sector, de implementar un sistema integral que identifique, evalúe y controle los riesgos laborales presentes en su entorno operativo, generalmente, el contexto agrícola presenta riesgos particulares asociados al uso de maquinaria, la exposición prolongada a la intemperie, el manejo de sustancias químicas y la realización de tareas físicamente exigentes, por lo que empresas que gestionan talento humano rural deben asegurar no solo la afiliación a una ARL, sino también la capacitación de los trabajadores en prácticas seguras, la dotación de elementos de protección personal, y la implementación de protocolos para la atención de accidentes y enfermedades laborales. La normatividad obliga, pero además justifica que E&M incorpore criterios de seguridad y salud desde el diseño mismo de sus procesos, fortaleciendo su oferta de valor ante las fincas agrícolas. (Ley 1562 de 2012. Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. 11 de julio de 2012. D.O. N- 48.546 y Decreto 1072 de 2015 [Presidente de la República de Colombia].

Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. 26 de mayo de 2015)

La Ley 1010 de 2006 establece medidas para la prevención, sanción y erradicación del acoso laboral, esta ley es particularmente pertinente en contextos laborales donde existe una fuerte diferencia entre empleador y trabajador, como suele suceder en el ámbito rural; aunque los mecanismos de supervisión y control pueden verse limitados por la dispersión geográfica y la baja presencia institucional, es deber de las empresas que gestionan personal establecer canales de comunicación eficaces, estrategias de sensibilización y procesos de atención de quejas que garanticen el respeto a la dignidad de los trabajadores. En el caso de E&M el cumplimiento de esta norma no solo es un deber legal, sino también una oportunidad para fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia del personal que contrata. (Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. 23 de enero de 2006. D.O. N-46.160)

Finalmente, los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ratificados por Colombia, entre ellos el Convenio 87, sobre libertad sindical (Convenio 87 Convenio sobre libertad sindical y la protección del derecho de sindicación. Artículo 1 al 20. 9 de julio de 1948), el Convenio 98 sobre negociación colectiva (Convenio 98, Convenio sobre el derecho de Sindicación y de negociación colectiva. Art 1 al 15. 01 de julio de 1949), el Convenio 122 sobre política de empleo (Convenio 122. Convenio sobre la política de empleo. Art 1 al 10. 09 de julio de 1964) y el Convenio 184 sobre salud y seguridad en la agricultura (Convenio 184. Convenio sobre la seguridad y salud en la agricultura. Art 1 al 28. 21 de junio de 2001), proporcionan un marco internacional de referencia que refuerza los principios de trabajo decente, justicia social y desarrollo humano; la incorporación de Colombia a estos convenios implica que sus disposiciones tienen un carácter vinculante y deben ser observadas tanto por el Estado como por los actores privados. Aunque estas normas pueden parecer lejanas al accionar cotidiano de una empresa operativa como E&M, estas deben orientar las decisiones estratégicas y operativas relacionadas con la gestión del talento humano, impulsando prácticas que favorezcan la inclusión, la equidad, el desarrollo profesional y la seguridad de los

trabajadores rurales.

2.2.2. Reforma Laboral en Colombia: Ley 2466 de 2025

En junio de 2025, el Congreso de la República aprobó la Ley 2466 de 2025, conocida como la nueva Reforma Laboral, la cual introduce modificaciones sustanciales al Código Sustantivo del Trabajo. Su objetivo central es fortalecer los derechos de los trabajadores, mejorar las condiciones laborales y reducir la informalidad, especialmente en sectores históricamente precarizados como el sector rural y el trabajo tercerizado. (Ley 2466 de 2025. Por medio de la cual se modifica parcialmente normas laborales y se adopta una reforma laboral para el trabajo decente y digno de Colombia. 25 de junio de 2025).

Esta reforma tiene un impacto directo y significativo en empresas que operan bajo el modelo de Business Process Outsourcing (BPO) en el ámbito agrícola rural, ya que muchas de las disposiciones aprobadas afectan prácticas comunes de contratación y operación en este tipo de servicios. En particular, se limita el uso indiscriminado de contratos por prestación de servicios para funciones permanentes, promoviendo como regla general el uso de contratos a término indefinido. Esta medida busca combatir la evasión de responsabilidades laborales que, si bien han sido legalmente posibles mediante esquemas flexibles, en la práctica han debilitado la estabilidad del empleo.

Otro de los cambios más relevantes es el ajuste en la jornada laboral y los recargos: la jornada nocturna ahora inicia a las 7:00 p. m y el recargo dominical se incrementará gradualmente del 80 % al 100 % para el año 2027. Estas modificaciones generan un impacto económico directo sobre actividades agroindustriales con jornadas extendidas y turnos rotativos, como es común en la producción agrícola. Por tanto, las empresas BPO del sector agrícola deben recalcular sus liquidaciones laborales y estructuras de costos, conforme a los nuevos parámetros legales.

Además, la reforma exige una revisión integral de los esquemas de tercerización, lo cual obliga a las empresas que prestan servicios en zonas rurales a formalizar su planta de personal, mejorar las condiciones laborales en finca, y garantizar que sus esquemas de

supervisión y compensación estén alineados con los principios de trabajo decente promovidos por la OIT.

Para organizaciones como E&M, esta reforma representa no solo un desafío jurídico y administrativo, sino también una oportunidad estratégica para reconfigurar su modelo de negocio sobre bases más sólidas, sostenibles y respetuosas de los derechos laborales.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

Servicios Integrales E&M Asociados S.A.S. es una empresa colombiana de BPO con más de 8 años de experiencia, especializada en la gestión de talento humano y en la creación de herramientas administrativas que contribuyen a la eficacia, eficiencia, reducción de costos de operación y optimización de los procesos, principalmente en el sector agrícola del departamento del Valle del Cauca. Actúa como gestor de procesos productivos agrícolas en fincas de caña de azúcar; asumiendo la responsabilidad de administrar el talento humano, la ejecución de labores de campo con el cumplimiento de la normativa laboral, bajo contratos de prestación de servicios para estas organizaciones.

Actualmente, E&M cuenta con 20 trabajadores, los cuales están vinculados mediante contratos laborales a término indefinido. La mayoría de los colaboradores se caracterizan por realizar sus labores en un entorno rural, fuera del área administrativa de E&M, es decir, laboran en las fincas agrícolas o Ingenios azucareros a las que E&M como organización presta sus servicios.

Las fincas agrícolas están distribuidas en el departamento del Valle, con las que sostienen una “Oferta mercantil de servicios de apoyo en mano de obra agrícola para evaluaciones de desarrollo en el cultivo de caña de azúcar” por el tiempo en el que sea acordado en la oferta.

Tabla 3. Ubicaciones E&M

Nombre de la finca	Ubicación	Cantidad de empleados por ubicación
Hacienda El Arado	Pradera, Valle Del Cauca	9
Hacienda Junín Nathalia	Pradera, Valle Del Cauca	2
Hacienda El Edén	Candelaria, Valle del Cauca	1
Hacienda San Alfonso	Candelaria, Valle del Cauca	4
C.I. Agroap S.A.S.	Florida, Valle del Cauca	2
Oficina administrativa	Jamundí, Valle del Cauca	2

*Elaboración propia a partir de información suministrada por la Gerente Administrativa.
(comunicación virtual, 17 de enero, 2025)*

Los colaboradores de E&M desempeñan sus labores en un entorno rural, donde las condiciones de trabajo exigen un alto nivel de esfuerzo físico.

Tabla 4. Misión y Visión de E&M Asociados S.A.S.

Misión	Visión
Cubrir la necesidad del cliente de contar con un aliado estratégico que le brinde apoyo logístico en las labores del sector agropecuario, comercio y servicios, permanentes o recurrentes en los ciclos productivos de su actividad económica, suministrando asesoría empresarial integral y personal para labores agropecuarias, administración y servicios.	Nuestra organización visionaria y transparente, está comprometida en hallar el talento humano más competente que de manera responsable se integre a su compañía para aumentar los indicadores de productividad, servicios y rentabilidad.

*Elaboración propia a partir de información suministrada por el Gerente Operativo.
(comunicación personal, 17 de enero, 2025).*

2.3.1. Áreas.

E&M presta sus servicios en las siguientes tres áreas de gestión:

2.3.1.1. Área administrativa:

- Diseño Estructura Organizacional.
- Estructuración de unidades de negocio.
- Formalización de centro de producción y operación.
- Acompañamiento en procesos de registro mercantil.
- Acompañamiento en procesos registro único tributario.
- Reingeniería de procesos productivos.
- Administración integral de unidades de negocio.

2.3.1.2. Área laboral

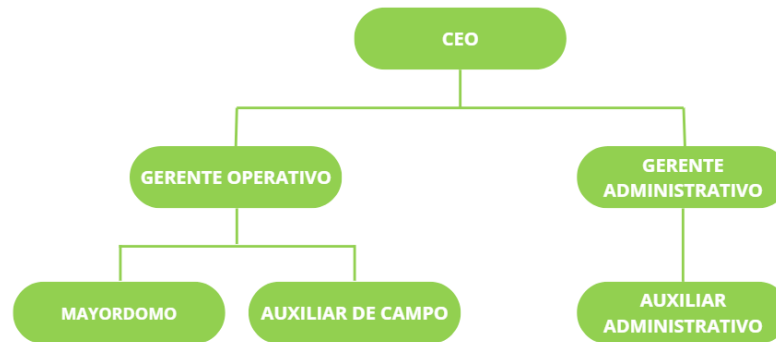
- Asesorías y gestión empresarial.
- Suministro de personal permanente o temporal
- Manejo de las actividades laborales como: Contratación y Liquidación de prestaciones sociales.
- Control y seguimiento de la seguridad social de los empleados.
- Elaboración de nóminas.
- Elaboración, implementación y seguimiento del Programa de Salud Ocupacional de acuerdo con la normatividad vigente.
- Elaboración de manuales de procesos y procedimientos, así como de manuales de funciones.
- Reglamento interno de trabajo y seguridad industrial.
- Gestión en procesos disciplinarios.

2.3.1.3. Área de costos multipropósito.

- Estructuración de centros de operación por unidades de negocio.
- Registro y control de costos de mano de obra propia y subcontratada.
- Establecer manejo y control de inventarios.
- Registro y control de costos de labores mecanizadas.
- Estructuración de costeo por:
- Lote-parcela-suerte-Árbol.
- Conjunto actividades - labor
- Registro de gastos operacionales y administrativos.
- Análisis de costos por ciclo de la unidad productiva (cultivo-ganado).
- Informe de gestión periódico.

2.3.2. Organigrama

Figura 3. Organigrama E&M Asociados S.A.S.



Elaboración propia a partir de información suministrada por el Gerente Operativo (comunicación personal, 21 de enero, 2025)

2.3.3. Objetivos estratégicos

Luego de información suministrada por el Gerente Operativo (comunicación personal, 21 de enero, 2025), se comprendió que E&M trabajaba con base en 3 objetivos estratégicos, los cuales daban a conocer la visión estratégica que trazaba a toda la organización.

- Ser el aliado estratégico de los clientes, garantizando la tranquilidad y confianza a los dueños de fincas mediante la gestión eficiente del talento humano, optimizando los tiempos y costos de operación para mejorar la productividad; brindando soluciones integrales alineadas con la normatividad del sector, permitiendo así que los clientes se enfoquen en el crecimiento y estabilidad de su negocio.
- Impulsar la formalización del trabajo de campo en el Valle del Cauca, cumpliendo con la normatividad vigente y garantizando las condiciones laborales adecuadas y seguras; fomentando así, el sentido de pertenencia en los trabajadores de campo para con la organización y promoviendo la estabilidad laboral.
- Mantener la sostenibilidad de E&M mediante servicios de calidad, optimizando la gestión eficiente del talento humano que genere valor, confianza y crecimiento tanto para los clientes como para la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo, correspondiente a un diseño metodológico mixto de tipo secuencial explicativo con una integración en la etapa de análisis de resultados. Este diseño implicó la recolección y análisis inicial de datos cuantitativos, seguidos por una fase cualitativa destinada a profundizar e interpretar los hallazgos obtenidos en la primera etapa.

Desde el enfoque cuantitativo, se realizó un estudio de tipo descriptivo y exploratorio, lo cual permitió medir y caracterizar la percepción de los empleados sobre sus niveles de motivación laboral y su relación con la intención de abandono. El carácter descriptivo permitió identificar y detallar los factores que incidieron en la motivación del personal, mientras que el enfoque exploratorio facilitó la indagación de aspectos poco documentados o específicos del contexto de E&M, caracterizado por su modelo de tercerización en el sector agrícola.

De manera complementaria, se empleó un enfoque cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas, reconocidas por su flexibilidad para captar perspectivas subjetivas y complejas (Flick, 2014), con el propósito de comprender los hallazgos cuantitativos explorando en profundidad las percepciones y experiencias del personal respecto a su motivación laboral y cómo esto influye en sus decisiones de abandonar la empresa. Con ello, se obtiene una visión más completa del fenómeno estudiado, especialmente hacia la comprensión de los significados que las personas atribuyen a sus realidades laborales para, con ello, fundamentar el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la motivación y prevenir la rotación de personal en E&M.

Lo anterior, devela el uso de la triangulación metodológica para integrar diversas perspectivas, garantizar la validez de los hallazgos y reducir los posibles sesgos para la comprensión del fenómeno estudiado (Denzin, 1978). Asimismo, se implementó una triangulación analítica que facilitó no solo el contraste entre ambas fuentes de información, sino también la identificación de patrones comunes, relaciones

significativas y validación cruzada de los factores motivacionales (Patton, 2015). Como resultado, se logró una comprensión más integral y contextualizada de la motivación laboral y su relación con la intención de abandono en el contexto particular de E&M.

3.2. DISEÑO DE ESTUDIO

El diseño metodológico adoptado fue de tipo no experimental, lo que, según Hernández Sampieri et al. (2014), implica la ausencia de manipulación intencionada de las variables independientes. En su lugar, se procedió a analizar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. En este caso, se examinó la relación entre el nivel de motivación laboral y la intención de abandono del personal, sin alterar sus condiciones laborales ni contractuales.

Asimismo, el estudio se enmarcó en un diseño transversal, el cual según Hernández Sampieri et al. (2014), se caracteriza por la recolección de datos en un único momento del tiempo lo que permitió obtener una imagen clara y representativa del estado actual de las variables estudiadas. Esta aproximación facilitó la identificación de niveles de motivación y del nivel de intención de abandono en los trabajadores al momento de la aplicación de los instrumentos, lo cual constituyó una base sólida para proponer estrategias enfocadas en la prevención de la rotación de personal.

Este tipo de diseño fue pertinente, ya que permitió explorar la percepción del talento humano en un momento determinado y establecer relaciones entre los factores motivacionales y la decisión de permanencia en la organización. Según Sampieri et al. (2014), los estudios transversales se caracterizan por la recopilación de información en un único punto en el tiempo, lo que permitió describir las variables involucradas y analizar cómo estas se relacionan entre sí en el contexto evaluado.

3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de este estudio estuvo conformada por los trabajadores de la empresa E&M Asociados S.A.S. que se encontraban vinculados laboralmente al momento

de la investigación. En ese periodo, la empresa contaba con un total de 20 colaboradores con contratos a término indefinido distribuidos en distintas fincas del departamento del Valle del Cauca, así como en la sede administrativa ubicada en el municipio de Jamundí.

Para la aplicación de la encuesta, se verificó que las personas cumplieran con los siguientes criterios:

- Trabajadores con contrato laboral vigente, ya sea en labores de campo o funciones administrativas. No se incluye personal en periodo de prueba.
- Antigüedad mínima de 3 meses en la empresa, con el fin de asegurar una experiencia suficiente para emitir juicios sobre el entorno laboral.

Cumplidos estos criterios, el análisis recae en 20 empleados quienes cumplieron con los criterios establecidos y fueron encuestados. En la siguiente tabla se describen las características de las personas encuestadas:

Tabla 5. Características de los trabajadores encuestados.

Finca	Área de trabajo	
	Campo	Administrativo
Hacienda El Arado	9	
Hacienda Junín		
Nathalia	2	
Hacienda El Edén	1	
Hacienda San		
Alfonso	4	
C.I. Agroap S.A.S.	2	
Oficina administrativa		2

Elaboración propia a partir de información suministrada por la Gerente Administrativa. (comunicación personal, 4 de mayo, 2025)

Adicionalmente, se seleccionó una submuestra de empleados para desarrollar las entrevistas semiestructuradas. Esto permitió profundizar en aspectos cualitativos relacionados con su experiencia laboral, percepción de motivación y razones asociadas a su intención de abandonar o permanecer en la empresa. Además de considerar a los empleados que contestaron la encuesta, los siguientes criterios de selección fueron utilizados para las entrevistas:

- Se consideraron a los empleados con mayor antigüedad en la empresa, debido a su experiencia y conocimiento de los factores motivacionales a lo largo de un periodo más amplio.
- Se seleccionaron los empleados que presentaron una alta intención de abandono según los resultados de la encuesta aplicada.

En el caso de estas dos primeras variables, se calculó el promedio obtenido, tanto en la antigüedad como en la percepción de intención de abandono, y se seleccionaron aquellas personas que presentaron valores por encima del promedio.

Se priorizaron aquellos resultados que cumplieron con los dos criterios (antigüedad y la intención de abandono); posteriormente:

- Se aseguró una representatividad geográfica y participación equilibrada, incluyendo al menos un trabajador de cada finca y uno de la sede administrativa.
- Se consideró la diversidad de roles (operativos y administrativos) con el fin de captar distintas perspectivas organizacionales.

Teniendo en cuenta las anteriores variables, se confirmaron un total de 8 trabajadores a los cuales se les realizó la entrevista.

Tabla 6. Características de los trabajadores entrevistados.

# de Entrevistado	Antigüedad	Intención de abandono (promedio)	Finca	Cargo
Entrevistado 1	7	1	Hacienda Junín Nathalia	Auxiliar de campo
Entrevistado 2	6	2	Oficina administrativa	Gerente administrativo
Entrevistado 3	7	2,2	Hacienda El Arado	Auxiliar de campo
Entrevistado 4	4	2,6	Hacienda San Alfonso	Auxiliar de campo
Entrevistado 5	4	2,4	Hacienda San Alfonso	Auxiliar de campo
Entrevistado 6	6	2,4	Hacienda San Alfonso	Auxiliar de campo
Entrevistado 7	1	2,8	C.I. Agroap S.A.S.	Auxiliar de campo
Entrevistado 8	6	1	Hacienda El Edén	Mayordomo

Elaboración propia a partir de información recolectada en la aplicación del instrumento (comunicación personal, 4 de julio, 2025).

Esta selección permitió enriquecer la comprensión de los factores que inciden en la motivación y en la intención de abandono del personal, aportando información cualitativa para fortalecer el análisis y la propuesta de mejora.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el enfoque cuantitativo se utilizó una encuesta estructurada (ver anexo A), diseñada con el propósito de identificar el nivel de motivación laboral percibido por cada uno de los trabajadores, así como su percepción sobre su intención de abandono y los factores que inciden en la motivación. El instrumento se compone por un primer bloque con un

total de 46 preguntas bajo una escala tipo Likert de cinco puntos (1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo), y un segundo bloque de 6 preguntas de caracterización sociodemográfica.

A continuación, se indica cada una de las variables incluidas en el cuestionario con su número correspondiente de preguntas.

Motivación laboral: Para medir la percepción sobre el nivel general de motivación laboral, se plantearon 5 preguntas bajo una escala tipo Likert de cinco puntos (1: Totalmente de acuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo). Este primer bloque de preguntas se construyó a partir de la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), la cual diferencia entre motivación intrínseca y motivación extrínseca. No obstante, para efectos de la medición solo se tomó como referencia la motivación intrínseca como indicador del nivel de motivación general en los trabajadores de E&M. Esto se debe a que, si bien ambas son fuerzas distintas que pueden interactuar y complementarse, la motivación intrínseca, que surge del disfrute y la satisfacción personal en la realización de la tarea, tiende a generar un mayor compromiso a largo plazo. A diferencia de las recompensas externas que, si bien pueden despertar un interés, en ciertos casos, también pueden llegar a disminuir la motivación intrínseca si son percibidas como controladoras o manipuladoras. Por tanto, se prioriza la evaluación de la motivación intrínseca para obtener una medida más estable y significativa del compromiso auténtico de los trabajadores con su labor.

Factores que inciden en la motivación laboral: Este bloque estuvo orientado a identificar los elementos específicos del entorno laboral que afectan la motivación, estructurados a partir de dos teorías. Por un lado, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), con la cual se agrupan los factores en dos dimensiones:

Factores higiénicos con un total de 14 preguntas que se dividieron así: condiciones físicas de trabajo (3 preguntas), salario (3 preguntas), políticas organizacionales (4 preguntas) y supervisión (4 preguntas) y *factores motivacionales* con un total de 13 preguntas que se

dividieron en: logros (4 preguntas), crecimiento personal (3 preguntas), reconocimiento (3 preguntas) y responsabilidad (3 preguntas).

Por otro lado, se utilizó la teoría de la Equidad de Adams (1963) para incluir como factor que incide en la motivación *la percepción de justicia y equidad en el trato recibido frente al esfuerzo entregado, comparado con otros compañeros*, donde se incluyeron en total 9 preguntas: 3 preguntas orientadas a la percepción esfuerzo-recompensa, 3 preguntas orientadas a la comparación con compañeros y 3 preguntas orientadas a la percepción general de justicia en el entorno laboral.

Intención de abandono: La intención de abandono se evaluó mediante la escala propuesta por Mobley (1977), quien plantea la intención de abandono como un proceso psicológico que inicia con la evaluación negativa del trabajo y culmina con la decisión de renunciar. Se incluyeron 5 preguntas relacionadas con el pensamiento recurrente de dejar el empleo y la búsqueda activa de nuevas oportunidades.

Características sociodemográficas: Las variables sociodemográficas incluyeron un total de 6 preguntas que recopilaban la información básica de los participantes, esto incluye:

- La edad, que se midió a partir del número de años contados desde la fecha de nacimiento de cada empleado hasta la fecha de aplicación del instrumento.
- El género, se refirió a cómo se identificó y reconoció socialmente el empleado, donde se registró de acuerdo con la autodefinición de cada uno como masculino, femenino u otro.
- La antigüedad en la empresa, que se refirió al tiempo total que el empleado llevaba vinculado laboralmente con la empresa desde la fecha de ingreso, siendo medida en el número de años y meses.
- El área donde labora, que hizo alusión al tipo de área dentro de la empresa en el cual se desempeñaba actualmente el encuestado, que se diferenció entre campo y oficina administrativa.
- El cargo actual, que identifica el nombre de la posición laboral desempeñada por el

empleado en E&M. Por último, el tipo de contrato laboral, reconociendo si su contrato actual es a término indefinido, a término fijo u otro.

Por otra parte, bajo el enfoque cualitativo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a una muestra intencionada de empleados. Estas tuvieron como propósito profundizar en la comprensión de las percepciones subjetivas de los trabajadores respecto a su motivación laboral y a los factores que influenciaron su intención de abandonar la empresa.

La construcción de la guía de entrevista (ver anexo B) se basó también en las teorías previamente mencionadas, garantizando coherencia teórica y complementación metodológica entre ambos enfoques para identificar aspectos más complejos y contextuales que no pudieron ser captados únicamente mediante la aplicación del instrumento cuantitativo, favoreciendo así el análisis de los datos y una comprensión más integral del fenómeno estudiado.

3.5. FASES DEL ESTUDIO

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo a través de un proceso estructurado en diversas fases en el que se implementó una estrategia de triangulación metodológica, que consistió en la integración de datos obtenidos a través de diferentes técnicas de recolección (cuantitativas y cualitativas), así como de fuentes diversas dentro de la organización E&M que permitieron abordar de manera integral el fenómeno de la motivación laboral y su relación con la intención de abandono en la empresa.

La primera fase correspondió a la revisión teórica, en la cual se exploraron las teorías relacionadas con la motivación laboral, rotación de personal e intención de abandono, con énfasis en el contexto de empresas BPO que operan en entornos rurales, como es el caso de E&M. Esta revisión permitió identificar los referentes conceptuales necesarios para la construcción de los instrumentos de recolección de información.

Después de la revisión teórica, el primer instrumento en ser construido fue la encuesta estructurada basada en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), la Teoría de la Equidad de Adams (1963) y la

Teoría de la Intención de Abandono de Mobley (1977).

Debido a que la población del estudio se limita al total de trabajadores como unidad de análisis (20 personas), no se procedió a aplicar métodos estadísticos para calcular la fiabilidad y otros tipos de validez (como la validez de constructo o criterio), ya que los resultados no serían fiables ni generalizables. No obstante, para garantizar el rigor del instrumento, se respetó la validez de contenido. Concretamente, los instrumentos fueron presentados para revisión ante un experto en el tema quien validó que las preguntas diseñadas estuvieran relacionadas con los conceptos del marco referencial y posteriormente se validó, por parte de los directivos de E&M, que la semántica de cada pregunta fuera acorde al contexto y el lenguaje apropiado para los trabajadores. De acuerdo con las observaciones presentadas, se realizó el ajuste correspondiente sin perder el sentido teórico de los conceptos, validado por el experto. De esta forma, se aseguró que se preguntara lo que se pretendía medir o consultar dentro del contexto principal de este estudio.

De igual forma, se construyó una guía de entrevista semiestructurada orientada a profundizar en los factores que inciden en la motivación y en las razones que podrían influir en la intención de abandonar la empresa.

Una vez definidos los instrumentos, se desarrolló la fase de recolección de la información. En esta etapa se aplicó la encuesta al total de trabajadores que cumplían con los criterios de inclusión mencionados en el apartado 3.3, asegurando representatividad tanto del personal administrativo como operativo vinculado en las distintas fincas; de manera complementaria, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra intencionada de empleados, seleccionados con base en criterios como su antigüedad en la empresa, la intención de abandono manifestado en la encuesta, y la representación mínima de un empleado de cada una de las fincas, con el propósito de profundizar en sus percepciones sobre la motivación y las condiciones laborales.

Finalizada la recolección, se procedió a la fase de codificación de los datos obtenidos. Con el objetivo de facilitar la participación de los trabajadores de E&M, la encuesta fue inicialmente diseñada y aplicada en formato físico, permitiendo su diligenciamiento manual de manera accesible y directa. Esta decisión respondió a las condiciones del contexto laboral,

caracterizado por limitaciones en el acceso a dispositivos tecnológicos y conectividad.

Posteriormente, las respuestas recopiladas en los instrumentos físicos fueron transcritas de manera sistemática a un formulario digital elaborado en *Google Forms*, con el propósito de centralizar la información y automatizar su procesamiento. Esta herramienta generó una hoja de cálculo en la que se registraron las respuestas individuales de cada participante por ítem, lo que facilitó la organización y análisis cuantitativo de los datos.

Para el tratamiento de la información, se procedió a la fase de análisis de resultados. En el caso de la entrevista se promediaron las respuestas obtenidas en cada una de las afirmaciones del instrumento y con estos promedios se calculó el promedio grupal de cada factor evaluado, de acuerdo con los datos obtenidos se realizó un análisis descriptivo del nivel de motivación de los empleados de E&M, los factores que, según el personal, inciden en la motivación dentro de E&M y la relación entre la intención de abandono del personal y su percepción de la motivación. Este procedimiento permitió identificar tendencias generales, niveles de percepción y patrones relevantes en relación con los factores de motivación laboral e intención de abandono.

Una vez calculado el promedio de intención de abandono laboral para cada trabajador, se procedió a identificar a aquellos que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos en el apartado 3.3. Posteriormente, se les aplicó una entrevista semiestructurada de manera individual. Las respuestas de las entrevistas fueron transcritas textualmente en un documento de Word y preparadas para su análisis. Las transcripciones fueron organizadas y codificadas conforme a una metodología cualitativa, permitiendo así la identificación de patrones y temas emergentes relacionados con los factores asociados a la intención de abandono.

La triangulación analítica se consolidó mediante la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos, contrastando los hallazgos emergentes de ambos enfoques. Por un lado, se analizaron las coincidencias y divergencias entre los promedios grupales obtenidos en la encuesta y lo identificado en el análisis de las entrevistas. Por otro lado, se compararon las percepciones individuales con los patrones colectivos, lo cual permitió validar los resultados desde múltiples perspectivas.

4. RESULTADOS

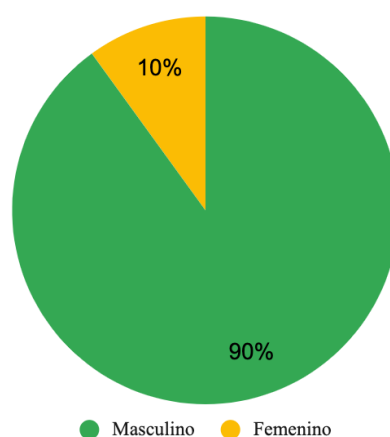
4.1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO DE LOS ENCUESTADOS

Con el fin de caracterizar al personal encuestado en la empresa E&M y contextualizar los resultados obtenidos en el instrumento (anexo A), se analizaron variables clave como el género, edad, área de trabajo, cargo, antigüedad y tipo de contrato, que permiten entender el perfil predominante del talento humano en la organización. De acuerdo con las respuestas obtenidas se presentaron los siguientes hallazgos acompañados de representaciones gráficas para facilitar su interpretación.

4.1.1. Distribución por género y área de trabajo

Las personas encuestadas corresponden en un 90% a hombres (*ver gráfica 1*) lo que refleja una marcada masculinización del trabajo en el sector agrícola, especialmente en las labores de campo. Este fenómeno puede estar asociado a la percepción cultural de que estas tareas requieren fuerza física y resistencia, lo que históricamente ha limitado la participación femenina.

Gráfica 1. Distribución de género.

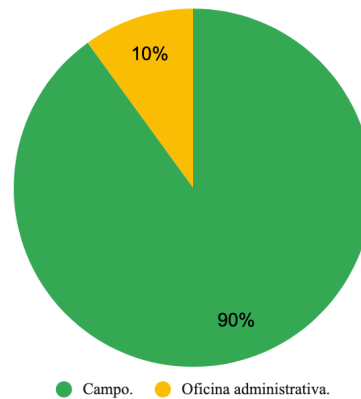


Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

Adicionalmente, el 90% del personal se desempeña en el área operativa o de campo (*ver*

gráfica 2), lo cual reafirma que E&M concentra sus servicios en la ejecución directa de actividades agrícolas. Esta distribución sugiere que las estrategias de gestión del talento planteadas en la propuesta presentada están centradas en las particularidades del trabajo rural, con atención a las condiciones laborales en terrenos complejos y de difícil acceso.

Gráfica 2. Distribución por área de trabajo.

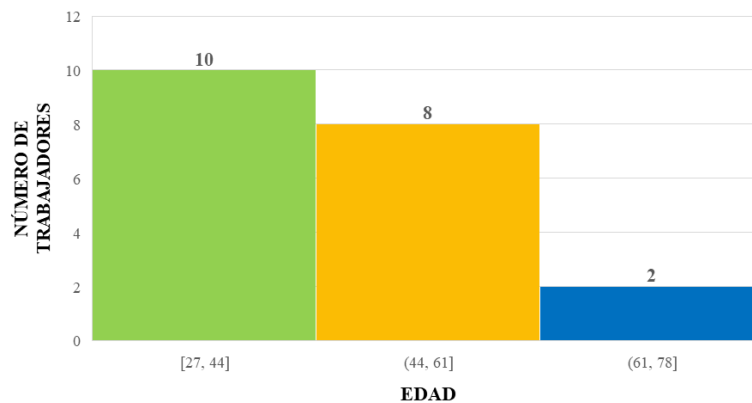


Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

4.1.2. Edad

La edad promedio de los encuestados es de 45,5 años, con un rango que va desde los 27 hasta los 68 años (ver gráfica 3). Este dato refleja una fuerza laboral mayoritariamente adulta con experiencia laboral en el sector agrícola. Adicionalmente, desde una perspectiva organizacional, contar con personal de mayor edad puede tener implicaciones positivas, como el conocimiento práctico, la estabilidad y la menor rotación voluntaria. Sin embargo, también se deben considerar aspectos como el riesgo de enfermedades ocupacionales y para objetivos específicos de este trabajo la necesidad de políticas de bienestar específicas para esta etapa del ciclo vital laboral.

Gráfica 3. Distribución de edades de los encuestados.



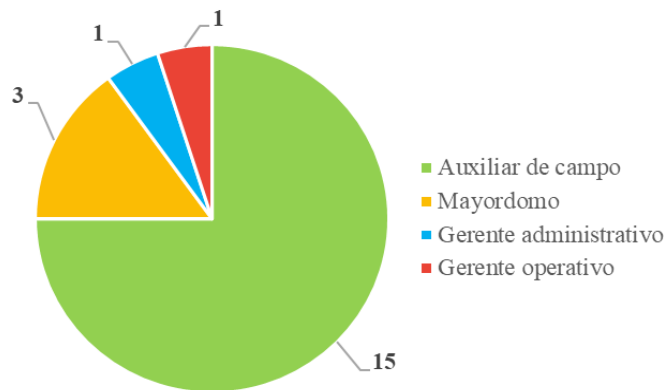
Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento

4.1.3. Cargos desempeñados

El 75% del personal encuestado se desempeña como auxiliar de campo y el 15% como mayordomo en las fincas (ver gráfico 4), lo que indica que en su mayoría son personas que realizan labores operativas. La presencia de mayordomos y los dos cargos administrativos indica que la muestra también incluye personal con funciones de supervisión o gestión, lo cual es clave para enriquecer la visión del diagnóstico.

Esta distribución tiene implicaciones para determinar la motivación laboral, ya que los niveles jerárquicos más bajos suelen enfrentar mayores limitaciones en autonomía, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, factores que también fueron evaluados con el instrumento y que son determinantes en la satisfacción laboral según teorías motivacionales mencionadas en el marco teórico como la de Herzberg o la de Deci y Ryan.

Gráfica 4. Distribución por cargo.



Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento

4.1.4. Antigüedad y tipo de contrato

Uno de los hallazgos más relevantes es que la mayoría del personal tiene entre 4 y 7 años de antigüedad, lo que muestran una tendencia hacia la estabilidad laboral, resaltando que el 100% de los trabajadores cuenta con contrato a término indefinido, lo que garantiza estabilidad y formalización del vínculo laboral.

Estos datos de antigüedad también representan una oportunidad para la empresa, ya que estos trabajadores pueden convertirse en agentes clave para procesos de mejora, si son integrados activamente en las estrategias de cambio y desarrollo organizacional.

Sin embargo, es importante mencionar que la estabilidad contractual no siempre se traduce en motivación o satisfacción laboral; de hecho, si no existen factores motivacionales (Herzberg 1959) como oportunidades de crecimiento, reconocimiento o participación, pueden presentarse fenómenos como el estancamiento, la rutina o la desmotivación, que inciden directamente en la intención de abandono.

4.2. NIVEL DE MOTIVACIÓN ACTUAL DE LOS TRABAJADORES DE E&M

Para identificar el nivel de motivación laboral del personal de E&M, se aplicaron los 5 ítems correspondientes al Bloque 1 del cuestionario, diseñados a partir de la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985) y los enfoques complementarios de motivación intrínseca. Se registraron las respuestas de 20 trabajadores en una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 equivale a Totalmente en desacuerdo y 5 a Totalmente de acuerdo.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en este bloque se muestra una alta motivación general en los trabajadores, con una media de 4,9 puntos.

Tabla 7. Nivel de motivación de los trabajadores de E&M.

Afirmación evaluada	Promedio por afirmación	Promedio general de motivación
Hago mi trabajo porque me gusta	4,85	4,9
Me siento satisfecho al terminar mi jornada sabiendo que hice bien mi trabajo.	5	
Trabajar en la finca me hace sentir útil e importante.	4,65	
Me esfuerzo porque me gusta ver buenos resultados en la producción.	5	
Encuentro sentido a muchas de las tareas que hago	5	

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento

El promedio general de 4,9 evidencia un nivel de motivación notablemente alto, lo cual representa una fortaleza organizacional significativa desde la perspectiva de la gestión del talento humano. Esta alta motivación intrínseca indica que los trabajadores de E&M encuentran valor interno en su labor, un alto sentido, disfrute y satisfacción personal en

la ejecución de sus tareas, más allá de los beneficios económicos o del control externo. Esto se refleja, por ejemplo, en que de acuerdo con la tabla 6 la afirmación *“Me siento satisfecho al terminar mi jornada sabiendo que hice bien mi trabajo”* alcanzó un consenso absoluto con una media de 5 puntos, lo que indica un elevado sentido de logro y realización personal. Del mismo modo, afirmaciones como *“Hago mi trabajo porque me gusta”* (4,85) y *“Trabajar en la finca me hace sentir útil e importante”* (4,65) refuerzan la idea de que el trabajo agrícola, para los trabajadores de E&M, va más allá del cumplimiento de una función económica: se percibe como una fuente de identidad, realización personal, propósito y orgullo, que no solo cumplen sus funciones por obligación o necesidad, sino que encuentran valor personal en lo que hacen. Adicionalmente, al realizar entrevistas a una submuestra de 8 trabajadores, donde se preguntó sobre las cosas que lo harían sentirse más motivado a venir a trabajar todos los días, se demostró en sus respuestas que se sienten motivados para realizar su trabajo, pero podrían estarlo más si tuvieran un poco más de descanso para compartir con sus familias, ya que el trabajo de campo es bastante exigente; el entrevistado 4 (comunicación personal, 4 de julio de 2025) dijo: *“Pues, la verdad, yo me siento muy motivado en mi trabajo, hago las cosas porque me gustan, porque me gusta cumplir bien y hacer lo que me diga el jefe, aquí pagan bien, lo ayudan a uno, los jefes son muy buenos, la verdad es que estoy muy contento con el trabajo. Así mismo el entrevistado 5 mencionó: “Pues, la verdad, de pronto un poco más de descanso, usted sabe que el trabajo de campo es agotador y uno necesita descansar un poquito más para venir a trabajar con más energía”.*

Desde una perspectiva teórica, estos resultados se alinean con los principios de la motivación intrínseca, particularmente con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de competencia y pertenencia. Esto no solo favorece la permanencia del talento humano en el entorno rural, sino que también promueve una mayor persistencia, creatividad y compromiso organizacional. Tal como indican estudios recientes (Nguyen et al., 2023), altos niveles de motivación intrínseca están asociados con menor rotación, menor estrés laboral y una mayor estabilidad emocional, lo que representa una ventaja estratégica en contextos donde la retención de personal y la sostenibilidad del trabajo rural son desafíos constantes.

4.3. FACTORES QUE INCIDEN SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN E&M

Con el fin de explorar los factores que inciden en la motivación del personal, se incluyó en la encuesta un conjunto de ítems agrupados en tres categorías: factores higiénicos, factores motivacionales y percepción de justicia y equidad (trato interpersonal). A partir de los resultados obtenidos, se identificaron los elementos más significativos para el personal, ordenados de mayor a menor promedio dentro de cada categoría.

La siguiente tabla muestra el promedio de valoración asignado a cada factor:

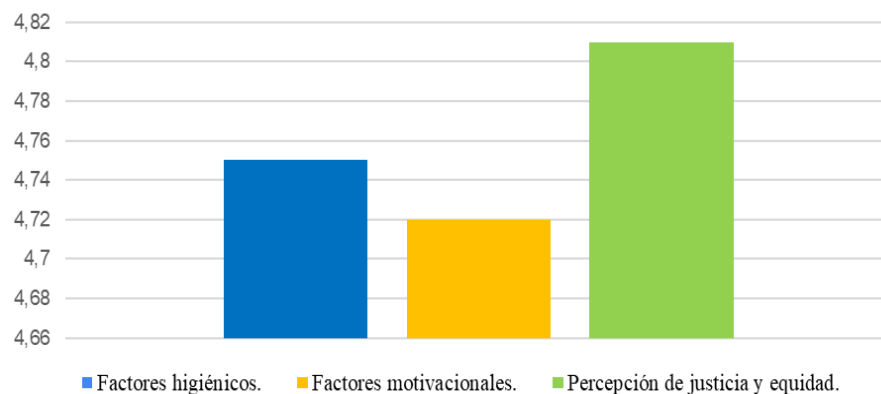
Tabla 8. Factores que inciden en la motivación de E&M.

Tipo de factor	Factor	Promedio	Interpretación
Factores higiénicos	Condiciones físicas de trabajo.	4,50	Alto
	Salario.	4,80	Muy alto
Factores higiénicos	Políticas organizacionales.	4,80	Muy alto
	Supervisión.	4,90	Muy alto
	Logros.	4,88	Muy alto
Factores motivacionales.	Crecimiento personal.	4,43	Alto
	Reconocimiento.	4,73	Muy alto
	Responsabilidad.	4,83	Muy alto
	Percepción esfuerzo-recompensa.	4,67	Muy alto
	Comparación con compañeros.	4,88	Muy alto
	Percepción de justicia.	4,87	Muy alto

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

Como se puede ver en el gráfico 5 el conjunto de factores relacionados a la percepción de justicia y equidad son los que tienen una percepción alta por parte de los trabajadores, mientras de los factores motivacionales obtuvieron el menor promedio en las encuestas.

Gráfica 5. Factores que inciden en la motivación de E&M.



Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

Los datos cuantitativos obtenidos fueron reforzados con las respuestas indicadas por los ocho empleados entrevistados. Para mejor detalle de la información se realiza su análisis en bloques de factores.

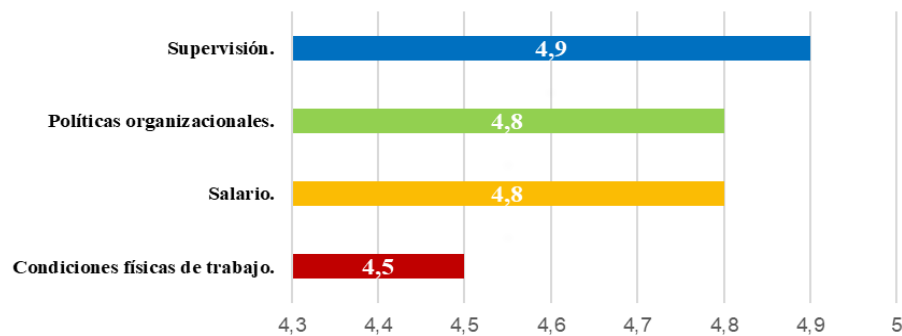
4.3.1. Factores higiénicos

Los factores higiénicos, según el enfoque bifactorial de la motivación laboral, hacen referencia a aquellos elementos que, aunque no generan motivación directa, pueden causar insatisfacción si no están adecuadamente garantizados; tales como, condiciones salariales, supervisión, política organizacional y el ambiente físico no motivan por sí mismos, pero sí constituyen la base necesaria para que los factores motivadores surtan efecto. Asimismo, estos aspectos se relacionan con las necesidades básicas de seguridad, estabilidad y orden presentes en modelos explicativos como la jerarquía de Maslow. Su adecuada gestión permite prevenir descontentos laborales y facilitar un entorno apto para la permanencia del personal.

En el caso de E&M, los resultados obtenidos en la encuesta aplicada muestran que los

factores higiénicos presentan evaluaciones generalmente altas, aunque con diferencias internas que permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora planteadas más adelante.

Gráfica 6. Factores higiénicos.



Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

4.3.1.1. Supervisión

La supervisión fue el factor higiénico mejor calificado por el personal. Los trabajadores manifestaron estar plenamente de acuerdo en que su jefe los trata con respeto (4,9), que pueden acudir a él o ella ante cualquier problema (4,9), que reciben orientación clara cuando tienen dudas sobre cómo realizar una tarea (4,95) y que sienten que su trabajo es valorado (4,85). Lo que refleja una relación laboral sólida entre operarios y mandos medios, basada en la cercanía, la comunicación abierta y el reconocimiento. Este tipo de relación satisface la necesidad de relación interpersonal y genera un entorno emocionalmente seguro, donde los trabajadores no solo se sienten escuchados, sino también respaldados. A nivel organizacional, esto contribuye a tener un clima de confianza, disminuir los conflictos interpersonales y favorecer la disposición del personal hacia el cumplimiento de las tareas que se les asignan.

Sin embargo, es interesante resaltar las respuestas de los encuestados referentes a lo que les gustaría que sus jefes o la empresa entendieran mejor sobre su realidad laboral, entre los comentarios surgieron frases como:

“Los jefes son muy buenos y colaboran mucho...que entiendan que uno no se queja por molestar, sino porque a veces el cuerpo ya no da” (Entrevistado 5, comunicación personal, 4 de julio de 2025), “Que uno trabaja bajo el sol, el agua...y cuando llegan a decirle que uno está lento o que hizo algo mal, sin entender lo que uno pasó en el día, eso duele. Que entiendan que no siempre es por pereza, sino porque no dan las condiciones” (Entrevistado 6, comunicación personal, 4 de julio de 2025)

Entrevistado 8 (comunicación personal, 4 de julio de 2025) *“Uno pone el pecho todos los días, que no es solo estar dando órdenes. Uno también trabaja duro, y muchas veces resuelve cosas sin molestar a nadie. Me gustaría que vieran eso, que uno toma decisiones pensando en lo mejor para la finca, no por capricho. Que entiendan que uno también carga con la responsabilidad de que todo funcione”*. Lo que podría sugerir que los empleadores deben ser un poco más considerados y conscientes con la realidad que vive cada uno de los trabajadores de campo por separado.

4.3.1.2. Salario

El segundo factor mejor valorado fue el salario (4,8). La afirmación “con mi sueldo puedo cubrir adecuadamente mis necesidades básicas” obtuvo una media de 4,85; el reconocimiento de que el salario es justo frente al trabajo realizado alcanzó 4,75; y la percepción de que el esfuerzo se refleja en el pago recibió 4,80. Lo que sugiere que el componente económico está adecuadamente resuelto desde el punto de vista de los trabajadores.

Este aspecto responde a las necesidades primarias de seguridad económica y estabilidad, indispensables para sostener la permanencia laboral, especialmente en zonas rurales. Al satisfacer dichas necesidades, se disminuye el riesgo de rotación laboral por causas económicas.

Aunque, es el factor económico bien percibido también existieron comentarios de parte de los entrevistados tales como: “de pronto un aumento que nunca cae mal” (Entrevistado 4, comunicación personal, 4 de julio de 2025) , “no sé, más platica o un bono de algo” (Entrevistado 5, comunicación personal, 4 de julio de 2025). Estas expresiones reflejan

que, aunque el salario cubre las necesidades básicas, persiste una expectativa de mejora en el salario, siendo este ítem un elemento motivador para los trabajadores de E&M teniendo en cuenta el contexto rural del trabajo de campo en las fincas agrícolas.

4.3.1.3. Políticas organizacionales

Las normas internas y la comunicación organizacional también recibieron una valoración alta (4,75). Las respuestas más destacadas fueron: “Las normas y reglas en la finca son claras y justas” (4,95), “Me informan con claridad sobre los cambios en la organización” (4,95) y “Las decisiones que toma la administración me parecen razonables” (4,9). Estos resultados evidencian que existe un marco normativo percibido como transparente y equitativo.

Si bien, la afirmación “La forma en que se organizan los turnos y las tareas es adecuada” recibió un promedio de 4,40, significativamente inferior a los demás ítems de esta dimensión; indica una posible dificultad en la distribución de las labores diarias o en la gestión operativa del tiempo, lo cual puede afectar la equidad interna y la percepción de balance en la carga laboral; comentarios como del Entrevistado 7 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“Una cosa que noto es que a veces hay compañeros que tienen más carga de trabajo que otros. Sería bueno que se repartiera mejor. Y también que cuando hay decisiones grandes, como cambios en los turnos o tareas, nos avisaran con más tiempo o nos explicaran bien, porque a veces uno se entera ya cuando toca hacerlo. Eso le baja un poco el ánimo.”*, y el Entrevistado 8 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“La empresa ha mejorado mucho, pero siempre hay espacio para ajustar. A veces noto que la carga de trabajo entre los compañeros no es pareja. Uno como mayordomo tiene más presión, lo entiendo, pero también sería bueno revisar cómo se distribuyen algunas tareas. Eso ayudaría a mantener el ánimo parejo en el equipo”*, refuerzan la idea de que, aunque existe claridad normativa y apertura en la comunicación, aún se requieren ajustes en la coordinación operativa que aseguren mayor participación, eficiencia y equidad.

4.3.1.4. Condiciones físicas de trabajo

Finalmente, el factor higiénico con menor valoración fue el relacionado con las condiciones físicas del entorno laboral (4,50); los trabajadores indicaron estar de acuerdo con que el lugar donde laboran es seguro y adecuado (4,5) y que cuentan con los implementos necesarios para proteger su salud y seguridad (4,65), la afirmación “las herramientas y equipos que uso en la finca están en buen estado” obtuvo una calificación más baja: 4,35. Siendo esta última afirmación reforzada por uno de los entrevistados que concuerda en que: sería bueno tener nuevos implementos de trabajo, ya que, por las condiciones climáticas del campo se labora bajo el sol y con un elemento dañado, cansa mucho más (Entrevistado 5, comunicación personal, 4 de julio de 2025).

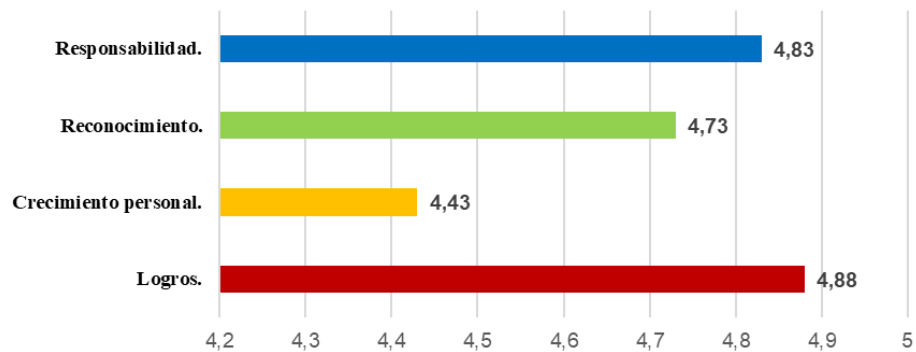
Este resultado revela una situación crítica, dado que el desempeño eficiente y seguro del trabajo en el campo depende directamente de la calidad de las herramientas y equipos disponibles y cuando estas condiciones no son óptimas, se incrementa la carga física y emocional del trabajador, se reducen los niveles de productividad y se afecta negativamente la percepción de cuidado por parte de E&M.

4.3.2. Factores motivacionales

A diferencia de los factores higiénicos, los factores motivacionales son aquellos que, cuando están presentes, generan satisfacción, compromiso y un sentido positivo hacia el trabajo. Según el enfoque de los dos factores, estos aspectos están relacionados con el contenido de la labor, el reconocimiento, el desarrollo personal y el logro de metas; adicionalmente, desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación, estos factores activan la motivación autónoma, al satisfacer necesidades psicológicas fundamentales como la competencia, la autonomía y el vínculo social.

En la empresa E&M, los resultados obtenidos en la encuesta evidencian que el personal valora positivamente los elementos motivacionales; por otro lado, en este grupo en particular se identifican áreas en las que la organización podría intervenir para potenciar aún más la permanencia, el desempeño y la satisfacción laboral.

Gráfica 7. Factores motivacionales.



Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

4.3.2.1. Logros

La dimensión de logros se posiciona como el factor motivacional con mayor puntuación (4,88) los trabajadores manifestaron estar plenamente de acuerdo con afirmaciones como: “Me siento orgulloso de los resultados que logro en mi trabajo” (5,00) y “Cuando cumplo una tarea difícil, me siento realizado” (5,00). Además, expresaron una valoración alta frente a su capacidad de superar desafíos laborales (4,85) y de haber alcanzado metas importantes en su lugar de trabajo (4,65). Adicionalmente mencionó el Entrevistado 8 (comunicación personal, 4 de julio de 2025) que: *“Yo estoy aquí porque creo en lo que se hace... Además, siento que mi trabajo tiene impacto, que lo que hago se nota. Y eso le da sentido a todo”*.

Estos resultados reflejan una relación directa entre el trabajo diario y la satisfacción personal, que va más allá de las recompensas externas; la conexión emocional con las metas alcanzadas fortalece la percepción de competencia, uno de los pilares de la motivación intrínseca, cuando el trabajador interpreta su labor como valiosa y se reconoce capaz de generar resultados, aumenta su compromiso organizacional y su disposición a superar obstáculos.

4.3.2.2. Responsabilidad

La asignación de responsabilidades relevantes es otro factor muy valorado por el personal (4,83), las respuestas muestran que los trabajadores se sienten motivados por las responsabilidades que asumen (4,8), reconocen que se les asignan tareas que implican confianza por parte de sus superiores (4,85) y disfrutan asumir tareas importantes dentro de su trabajo (4,85).

Este nivel de compromiso con la responsabilidad asignada refleja la satisfacción de la necesidad de autonomía. Cuando los trabajadores perciben que pueden tomar decisiones, que se confía en su criterio y que su papel es relevante, desarrollan un sentido de autorrealización que refuerza la identidad laboral y el sentido de pertenencia.

4.3.2.3. Reconocimiento

El reconocimiento, aunque bien calificado en general, presenta señales de mejora necesarias (4,73), por ejemplo, la afirmación “El reconocimiento me anima a seguir esforzándome” obtuvo una puntuación muy alta (4,90), lo que demuestra que los trabajadores sí se sienten impulsados por el reconocimiento. Sin embargo, ítems como “Recibo felicitaciones cuando hago bien mi trabajo” (4,65) y “Cuando hago algo bien, mis compañeros o superiores me lo dicen” (4,65) muestran una percepción más moderada. Siendo esta última afirmación relacionada con la respuesta del Entrevistado 6 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): “Y también reconocimientos, así sea con palabras, o con algo simbólico. A veces eso vale más que el billete”.

Esto evidencia que, aunque en E&M se valora el reconocimiento, este podría no estar siendo aplicado de manera sistemática o visible y en organizaciones con trabajos físicos y rutinarios, los estímulos simbólicos como, por ejemplo, una felicitación verbal, un gesto público o una retroalimentación positiva tienen un impacto emocional profundo.

4.3.2.4. Crecimiento personal

En este bloque se observa una diferencia significativa entre el interés de los trabajadores por desarrollarse y las oportunidades reales que perciben (4,74). La afirmación “Me interesa seguir mejorando profesionalmente” fue altamente valorada (4,90), lo que demuestra un fuerte deseo de crecimiento, a pesar de esto, otras afirmaciones como “En este trabajo he aprendido cosas nuevas” (4,30), “Siento que aquí puedo seguir desarrollando mis habilidades” (4,40) e incluyendo el comentario donde dice un entrevistado que: le gustaría tener más oportunidades de crecer, ya que lleva tiempo considerable en la empresa y sabe hacer bien su trabajo, pero no ve tantas posibilidades para avanzar y que pudieran darle una oportunidad de subir de cargo (Entrevistado 7, comunicación personal, 4 de julio de 2025), presentan puntuaciones considerablemente más bajas.

Este desbalance sugiere una carencia de espacios de formación, capacitación o proyección dentro de la empresa; porque, aunque el deseo de superación existe, no se traduce en oportunidades concretas, lo que podría generar frustración, especialmente en trabajadores con mayor potencial o expectativas de crecimiento.

4.3.3. Percepción de justicia y equidad

La percepción de justicia en el entorno laboral constituye un componente esencial en la construcción de relaciones organizacionales sólidas y motivación sostenida y desde el marco teórico, se comprende que las percepciones de equidad influyen directamente en la satisfacción del trabajador, en su sentido de pertenencia y en su disposición para continuar dentro de la organización. La teoría de la equidad postula que las personas comparan su esfuerzo y sus recompensas con las de otros, y que esta comparación condiciona su nivel de compromiso y motivación; por lo que cuando los trabajadores perciben que el trato y las condiciones son justos, se incrementa su vínculo emocional con la organización.

En la empresa E&M, los resultados permiten afirmar que existe una percepción muy

positiva en torno a la justicia organizacional, pero también se identifican elementos específicos que merecen atención por su posible impacto en el reconocimiento simbólico y la valoración del esfuerzo cotidiano.

4.3.3.1. Comparación con compañeros

Este fue el factor mejor valorado dentro del grupo (4,88) los trabajadores manifestaron con claridad que perciben condiciones equitativas en relación con sus compañeros; particularmente, la afirmación “Mi salario es justo en comparación con el de mis compañeros que hacen lo mismo” obtuvo una puntuación de 4,95, lo mismo que “Siento que se trata con equidad a todos los trabajadores de la finca”, por otro lado, la afirmación “El reconocimiento que recibo es similar al que reciben otros con el mismo esfuerzo” alcanzó 4,75. Respuestas como la del Entrevistado 1 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“A todos nos tratan por igual, tanto del jefe inmediato hasta los de oficina, no vemos preferencia o tratos que sobre salgan unos más que otros”*, el Entrevistado 3, (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“Siempre he visto que a todos por igual nos tratan bien, desde el jefe inmediato hasta los jefes. Siempre es con respeto”*, indican que los trabajadores no identifican favoritismos ni desequilibrios injustificados en el trato o las recompensas; esta percepción de justicia fortalece el sentido de pertenencia, promueve relaciones colaborativas y disminuye la posibilidad de conflictos internos. Sin embargo, algunos entrevistados acertaron en que sí existen diferencias en comparación con sus compañeros, Entrevistado 6 y 7 respectivamente (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“Sí hay diferencias. A algunos los saludan, les preguntan cosas. A otros, como a mí, solo nos dan órdenes. Uno se da cuenta de eso, y aunque no diga nada, se siente mal”*, *“A veces parece que algunos compañeros tienen más oportunidades o les dan tareas más livianas. No me quejo mucho, pero sería bueno que todo fuera más parejo”*, lo que puede afectar las conductas del día a día entre compañeros en la zona de trabajo, esto debe tener impacto de mejora desde los superiores para que mantengan prácticas coherentes en el trato del personal y la asignación equilibrada de labores.

Además, cuando los empleados consideran que son tratados de forma equitativa en comparación con sus pares, se reduce el riesgo de frustración, desmotivación o rotación

voluntaria derivada de inequidades internas.

4.3.3.2. Percepción de justicia general

El personal también expresó una valoración muy positiva frente a la justicia en términos generales (4,87). Ítems como “La distribución del trabajo entre los compañeros es equilibrada” (4,95), “Siento que tengo las mismas oportunidades que los demás para avanzar” (4,85) y “Cuando hay conflictos, se resuelven de manera equitativa” (4,80) demuestran que los trabajadores consideran que las decisiones y procedimientos dentro de la organización son razonables y justos.

Estas percepciones permiten afirmar que la organización ha logrado consolidar una estructura interna que promueve la igualdad de oportunidades y la imparcialidad en la toma de decisiones. No obstante, se encuentran opiniones interesantes en las respuestas de los trabajadores encuestados, donde expresan que: *“Hasta ahora mis opiniones se han tenido en cuenta, para el crecimiento y el día a día de la empresa”, “Sí, sí me escuchan. A veces no se puede hacer todo lo que uno sugiere, pero al menos uno siente que lo toman en serio”, “No mucho, la verdad, pero no es porque no me tengan en cuenta, sino que la verdad es que considero que no tengo como el conocimiento, suficiente para dar ideas”* (Entrevistado 2, 8 y 4, comunicación personal, 4 de julio de 2025), respectivamente.

Estas respuestas reflejan que, aunque existe una percepción general de justicia, aún existen diferencias en la autopercepción de participación, referentes al nivel educativo y la seguridad para opinar.

4.3.3.3. Percepción esfuerzo-recompensa

Aunque esta dimensión también presenta una valoración en general positiva, es la que obtuvo el promedio más bajo dentro del grupo (4,67) particular, la afirmación “Me siento valorado por el trabajo que realizo cada día” obtuvo una calificación inferior (4,40), lo que representa un punto de alerta. Por otro lado, afirmaciones como “El esfuerzo que hago en mi trabajo se compensa adecuadamente” (4,70) y “Recibo un trato justo en relación con lo que aporté a la finca” (4,90) mostraron resultados más favorables.

De igual forma se registraron opiniones divididas por parte de los entrevistados:

Entrevistado 1 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“Siempre cumplimos con las labores encomendadas, la empresa es muy cumplida en los pagos, la seguridad social, cuando tenemos nuestras horas extras nos las pagan bien”*.

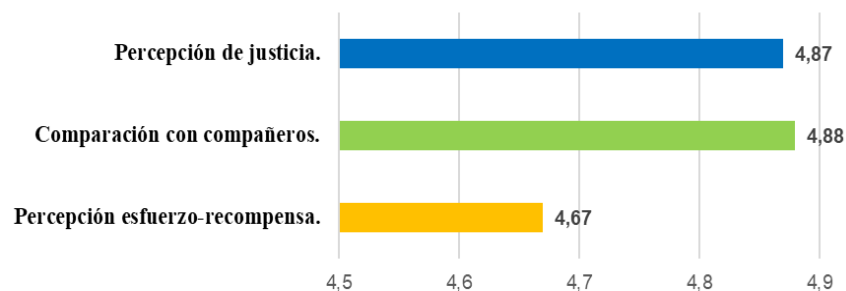
Entrevistado 5 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“A veces uno se parte el lomo y como le decía siento que falta como que le reconozcan a uno ese esfuerzo. Con un día libre, un detallito, cualquier cosa que uno sienta que valoran el esfuerzo”*.

Entrevistado 6 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“No siempre. Hay días que uno da lo mejor, y nadie lo nota. Pero si uno comete un error, ahí sí se lo echan en cara de una. Eso desanima”*.

Entrevistado 8 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“Sí, me siento valorado. Mi jefe me respeta, me reconoce las cosas, y eso lo motiva a uno. Obviamente uno siempre espera mejorar, pero no tengo quejas grandes. Siento que el esfuerzo no pasa desapercibido”*.

Esta diferencia sugiere una posible desconexión entre el esfuerzo percibido y el reconocimiento simbólico. Aunque los trabajadores consideran que su trabajo es retribuido de manera justa y que son tratados con equidad en términos generales, algunos podrían sentir que su labor no es suficientemente valorada en lo emocional o en lo simbólico.

Gráfica 8. Percepción de justicia y equidad.



Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

4.4. RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y LA INTENCIÓN DE ABANDONO

Para analizar la relación entre la percepción de la motivación laboral y la intención de abandonar la empresa por parte del personal, se incorporó al instrumento de recolección de información un conjunto de cinco afirmaciones diseñadas para medir el nivel de intención de abandono de cada trabajador de E&M para finalmente promediar el nivel total de intención de abandono.

De acuerdo con los resultados, el promedio general de intención de abandono fue de 1,65 sobre 5, lo que representa un nivel bajo, esto sugiere que, en términos generales, los trabajadores no se encuentran en disposición inmediata de abandonar la empresa ni expresan un deseo activo de desvinculación. De los veinte trabajadores encuestados, el 50% se encuentra por debajo del promedio general (1,65), lo que indica desacuerdo con las afirmaciones relacionadas con el abandono, mientras que el otro 50% se ubica por encima del promedio, lo cual podría interpretarse como señales incipientes de insatisfacción o desconexión emocional con la empresa.

A estos datos estadísticos se suma el análisis con las entrevistas realizadas al personal, para estas entrevistas se cumplió con los criterios especificados en el apartado 3.3. donde finalmente se logró un total de 8 entrevistados.

Tabla 9. Entrevistados y la intención de abandono.

Trabajadores entrevistados	Intención de abandono (promedio)
Entrevistado 1	1,00
Entrevistado 2	2,00
Entrevistado 3	2,20
Entrevistado 4	2,60
Entrevistado 5	2,40
Entrevistado 6	2,40
Entrevistado 7	2,80
Entrevistado 8	1,00
Intención de abandono general.	1,65

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

Entrevistado 4 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“Pues sí, como le dije antes, sería muy bueno poder aprender cosas nuevas para hacer otras cosas, aportar más aquí en la finca”.*

Entrevistado 5 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“A veces uno se parte el lomo y como le decía siento que falta como que le reconozcan a uno ese esfuerzo. Con un día libre, un detallito, cualquier cosa que uno sienta que valoran el esfuerzo”.*

Entrevistado 6 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“Sí, algo como una charla o acompañamiento para aprender cosas nuevas, pa' no quedarse uno estancado. Y también reconocimientos, así sea con palabras, o con algo simbólico. A veces eso vale más que el billete”.*

Entrevistado 7 (comunicación personal, 4 de julio de 2025): *“Pues mire, yo ya me siento motivado la mayoría de las veces, porque me gusta trabajar en el campo y me gusta lo que hago. Pero si se pudiera, me animaría más que a uno lo reconocieran más seguido, no solo con palabras, sino también con bonos o algún detallito de vez en cuando. Eso lo hace sentir a uno valorado” ... “Sí, solo decir que uno está comprometido, pero también necesita ver que ese esfuerzo vale la pena. Si nos apoyan más con oportunidades y mejoras, créame que uno da el doble. A veces uno solo quiere sentirse tomado en cuenta” ... “Sí, la verdad me gustaría tener más oportunidades para aprender y crecer. Uno lleva ya tiempo acá y sabe hacer bien su trabajo, pero no ve muchas posibilidades de avanzar. Que nos dieran capacitaciones o que nos ofrecieran la oportunidad de subir de cargo, eso sería muy bueno”.*

Los comentarios anteriores de los entrevistados están relacionados con las debilidades señaladas en dimensiones específicas de la motivación, como la percepción de reconocimiento simbólico o la falta de oportunidades de desarrollo personal y aunque estas áreas no afectan de manera inmediata a todo el personal, representan riesgos latentes que, de no ser trabajados, podrían traducirse en mayores niveles de rotación en el mediano plazo.

Con el propósito de interpretar los datos de forma más precisa, se establecieron tres

perfiles de trabajadores según su puntuación promedio en intención de abandono:

Tabla 10. Perfiles de trabajadores de acuerdo con su intención de abandono.

Perfil	Criterio de clasificación	Número de trabajadores
Estable	Promedio ≤ 1.5	9
Intermedio	Promedio > 1.5 y ≤ 2.3	7
En riesgo	Promedio > 2.3	4

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

Esta segmentación permitió identificar que el 45% del personal se encuentra en una situación de estabilidad laboral sólida, mientras que el 35% muestra señales incipientes de desvinculación. A su vez, un 20% representa una población en riesgo de abandonar la empresa, lo cual demanda atención prioritaria desde la gestión del talento humano.

En primer lugar, los trabajadores del perfil estable se caracterizan por presentar niveles altos de motivación intrínseca, expresan orgullo por sus logros, satisfacción con las responsabilidades asignadas y percepción de justicia organizacional, lo que fortalece el sentido de competencia, pertenencia y propósito, lo que, en consecuencia, manifiestan una clara disposición a continuar en la empresa.

El grupo intermedio, aunque mantiene una motivación general alta, comienza a mostrar señales de desgaste, especialmente relacionadas con el reconocimiento simbólico y las oportunidades de desarrollo, para estos casos la motivación no se ve necesariamente debilitada por condiciones materiales, sino por una brecha entre el esfuerzo percibido y la falta de estímulos emocionales o de proyección a futuro.

Por su parte, los trabajadores en perfil de riesgo comparten una percepción debilitada respecto a su crecimiento dentro de la empresa y al reconocimiento cotidiano; este contraste se ve reforzado en las respuestas de las entrevistas, pues los entrevistados con un perfil en riesgo de acuerdo con su intención de abandono expresaron que: aunque se sienten bien en su trabajo, existen días buenos, así como días en los que están muy cansados; están agradecidos por tener un trabajo donde les cumplen con todo lo de ley,

tienen su trabajo fijo. Sin embargo, tienen ganas de salir adelante, quieren dar más, pero no se sienten apoyados, sienten el deseo de crecer y mejorar laboralmente, ya que no se quieren quedar siempre en lo mismo (Entrevistado 4, 5, 6 y 7, comunicación personal, 4 de julio de 2025), respectivamente. Estos comentarios que refuerzan la intención de abandonar la empresa, van orientados a la necesidad de que E&M pueda ofrecer oportunidades de crecimiento de carrera para sus trabajadores, porque, aunque se sienten bien, mantienen las expectativas de un crecimiento profesional, lo que confirma la necesidad de intervenir en estas áreas antes de que se presenten en salidas efectivas.

Al contrastar estos perfiles con los análisis previos sobre motivación laboral, se evidencia una relación inversamente proporcional: a mayor percepción de motivación, menor intención de abandono, por lo que este vínculo se sostiene tanto en los datos cuantitativos como en las narrativas obtenidas durante las entrevistas.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que cruza los niveles de intención de abandono con los principales hallazgos sobre motivación laboral, facilitando su interpretación:

Tabla 11. Características motivacionales de acuerdo con nivel de intención de abandono.

Perfil de intención	Características motivacionales predominantes	Implicación organizacional
Estable	Alta motivación intrínseca (logros, responsabilidad, justicia)	Vínculo fuerte con el trabajo y la empresa. Bajo riesgo de salida.
Intermedio	Motivación general alta, pero con señales de desgaste (reconocimiento, desarrollo)	Necesidad de reforzar estímulos simbólicos y oportunidades internas.
En riesgo	Presencia de motivación, pero debilitada por falta de reconocimiento o crecimiento	Riesgo de desvinculación. Requiere intervención directa y personalizada.

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento.

4.5. Propuesta

Con base en los resultados obtenidos durante el desarrollo del instrumento, se identificó que, si bien el nivel general de motivación laboral en la empresa E&M es alto y la intención de abandono es baja, existen factores específicos que muestran oportunidades claras de mejora. Entre ellos, destacan la falta de procesos sistemáticos de capacitación, la ausencia de planes de desarrollo de carrera adaptados al entorno rural y una percepción insuficiente de reconocimiento simbólico por parte de la organización.

Estos aspectos, aunque no representan actualmente un factor crítico generalizado, fueron señalados de manera reiterada tanto en los resultados cuantitativos como en las entrevistas cualitativas. En particular, los trabajadores en perfil de riesgo de abandono evidencian una conexión emocional debilitada con la organización, motivada principalmente por la falta de oportunidades de crecimiento, visibilidad del esfuerzo y proyección laboral.

Frente a este panorama, se diseñó la propuesta titulada “Motivar para permanecer: estrategia integral de motivación laboral para fortalecer la permanencia del personal en E&M”, cuyo propósito es intervenir directamente en los factores motivacionales más vulnerables mediante acciones viables, contextualizadas y sostenibles en el tiempo. Esta propuesta está diseñada teniendo en cuenta no solo los resultados del estudio, sino también las características particulares de la población trabajadora de E&M, compuesta en su mayoría por personas adultas, algunos mayores, con formación empírica, pertenecientes a zonas rurales de difícil acceso y con funciones operativas en el campo agrícola. Asimismo, se consideraron las condiciones estructurales de la empresa, su alcance geográfico, la informalidad tecnológica de los entornos donde opera y el modelo de contratación que aplica.

La propuesta está compuesta por un objetivo general y tres objetivos específicos, cada uno de los cuales se plantea llevar a cabo a través de actividades específicas orientadas a tres áreas clave: capacitación funcional, desarrollo de carrera horizontal y reconocimiento institucional, en cada actividad se definen los recursos necesarios, indicadores de seguimiento y tiempos de ejecución estimados. En términos generales, se plantea:

- Una línea de acción centrada en la capacitación funcional, diseñada con

metodologías accesibles para trabajadores con bajo nivel de escolaridad, que favorezca el aprendizaje visual, práctico y colectivo.

- Un plan de desarrollo de carrera horizontal, ajustado al contexto rural, que permita al trabajador proyectarse dentro de la empresa sin necesidad de acceder a cargos administrativos.
- Un sistema de reconocimiento simbólico y emocional, que rescate el valor del trabajo bien hecho y refuerce el sentido de pertenencia desde la experiencia cotidiana.

Esta propuesta no pretende ser una solución única ni definitiva, sino una hoja de ruta viable en el tiempo, contextualizada y aplicable, que pueda ser ajustada por la empresa en función de su crecimiento y de las dinámicas propias del talento humano que gestiona. Su implementación contribuirá no solo a mejorar los niveles de motivación y permanencia del personal, sino también a consolidar una cultura organizacional centrada en el desarrollo humano, el reconocimiento del esfuerzo y el cuidado del vínculo entre empresa y trabajador.

El desarrollo detallado de la propuesta, con sus componentes estructurados y recursos estimados, se presenta en el documento adjunto a este trabajo de grado (ver anexo C).

4.5.1. Objetivo general de la propuesta.

Diseñar e implementar un plan estratégico de fortalecimiento motivacional en la empresa E&M que potencie los factores de capacitación, desarrollo de carrera y reconocimiento, con el fin de reducir la intención de abandono y promover la permanencia del personal operativo y administrativo.

4.5.2. Objetivos específicos:

- Fortalecer las competencias laborales del personal mediante estrategias de capacitación funcional adaptadas al contexto rural.

Este objetivo responde a la necesidad de mejorar la formación técnica del personal sin recurrir a metodologías tradicionales que podrían resultar inaccesibles o poco eficaces al aplicarse en el entorno rural. Al proponer una capacitación práctica, visual y liderada

desde dentro del propio equipo, se busca no solo mejorar el desempeño, sino también aumentar el sentido de utilidad, confianza y pertenencia, especialmente en trabajadores mayores o con experiencia no formalizada; adicionalmente, el fortalecimiento de competencias se vincula directamente con la motivación laboral, al permitir que los trabajadores sientan mayor dominio sobre sus tareas y valor percibido dentro de la empresa.

- Establecer un plan de desarrollo de carrera horizontal adaptado al contexto operativo de E&M.

Este objetivo parte de que en entornos rurales y operativos como el de E&M, el crecimiento profesional no siempre pasa por cargos administrativos, sino por el reconocimiento progresivo de la experiencia y la especialización práctica. Al no existir una estructura jerárquica amplia, es fundamental ofrecer alternativas reales de avance, mediante rutas horizontales que permitan a los trabajadores visualizar un camino de desarrollo dentro de la empresa, sin que ello implique necesariamente una promoción formal. Esto reduce la frustración laboral, refuerza la autoestima profesional y fortalece el compromiso a largo plazo y al ofrecer certificación formal a trabajadores con saberes empíricos dignifica su labor y le otorga mayor seguridad frente al empleo.

- Fortalecer el sistema de reconocimiento institucional como estrategia motivacional

Este objetivo responde a una necesidad identificada tanto en los resultados cuantitativos como en las entrevistas: la percepción de falta de reconocimiento simbólico por parte de la empresa, ya que, aunque los trabajadores se sienten motivados por el contenido de su labor, muchos señalaron que sus esfuerzos no siempre son visibilizados. El reconocimiento, en especial en contextos rurales y operativos, no requiere grandes inversiones, sino acciones sencillas, constantes y significativas que transmitan aprecio y valoración.

Además, para trabajadores con larga trayectoria o edad avanzada, este tipo de gestos tiene un impacto emocional positivo profundo, pues dignifica su experiencia, refuerza su rol como referentes y reduce la sensación de rutina o invisibilidad. Implementar mecanismos

formales e informales de reconocimiento es una herramienta poderosa para fortalecer la motivación, consolidar el sentido de pertenencia y prevenir la rotación laboral por desconexión afectiva.

5. CONCLUSIONES

A lo largo del presente estudio se ha evidenciado que la motivación laboral constituye un factor determinante en la permanencia del personal dentro de la empresa E&M, especialmente en contextos operativos de tercerización en el sector agrícola. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que los niveles de motivación del personal se encuentran medianamente fortalecidos, siendo más sólidos en los aspectos de compromiso emocional, pero limitados en elementos vinculados con el reconocimiento, la posibilidad de crecimiento y la percepción de equidad organizacional.

En primer lugar, se evidenció que los trabajadores presentan una motivación intrínseca moderadamente alta, lo cual se refleja en el orgullo por sus funciones y el deseo de contribuir al cumplimiento de las tareas asignadas. Sin embargo, esta disposición positiva se ve afectada por la ausencia de condiciones estructuradas que potencien su desarrollo profesional, reconozcan su esfuerzo cotidiano y favorezcan su proyección dentro de la empresa.

En segundo lugar, los factores que más inciden en la motivación laboral del personal de E&M corresponden, en su mayoría, a los denominados “factores higiénicos” de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, tales como el salario, la supervisión y las condiciones físicas del entorno de trabajo. La insatisfacción con estos elementos no genera motivación por sí misma, pero sí afecta negativamente la percepción general del clima laboral cuando no son adecuados. Además, los factores motivacionales, especialmente el reconocimiento, el logro y el crecimiento personal, se presentan como dimensiones críticas que requieren atención prioritaria, ya que su bajo desarrollo influye directamente en futuras intenciones de abandono.

En tercer lugar, se identificó una relación entre los niveles de motivación percibida y la intención de renunciar, ya que los trabajadores que manifestaron sentirse poco reconocidos, con escasas oportunidades de desarrollo y sin claridad frente a su proyección laboral dentro de la empresa, son los que presentaron mayores niveles de intención de abandono. Esto concuerda con la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, la cual sostiene que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas autonomía, competencia y relación son claves para generar motivación sostenida y prevenir la

desvinculación.

Adicionalmente, se identificó una percepción generalizada de inequidad, particularmente en cuanto al reconocimiento del esfuerzo individual frente a sus pares y la correspondencia entre el desempeño laboral y las recompensas obtenidas, lo que afecta directamente el sentido de justicia organizacional, lo cual, según la Teoría de la Equidad de Adams, se traduce en un descenso del compromiso y un aumento del interés de buscar nuevas oportunidades.

En respuesta a estos hallazgos, se diseñó una propuesta estratégica basada en tres pilares fundamentales: capacitación funcional contextualizada, desarrollo de carrera horizontal y fortalecimiento del reconocimiento institucional. Estas acciones no solo se dirigen a incrementar la motivación y disminuir la intención de abandono, sino que también reconocen las particularidades del contexto rural y el perfil sociolaboral del personal de E&M. La viabilidad operativa, el bajo costo relativo y el alto impacto emocional de las estrategias propuestas, permiten concluir que su implementación puede generar efectos positivos tanto en la satisfacción del personal como en la eficiencia operativa de la empresa.

Como conclusión se resalta que la motivación laboral debe ser concebida no solo como un instrumento de gestión empresarial, sino como una responsabilidad ética en el marco del trabajo decente, que garantice condiciones dignas, oportunidades de desarrollo y reconocimiento a quienes, desde su labor diaria, contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización. Para empresas como E&M, que operan bajo modelos BPO en contextos de alta rotación y baja tecnificación, invertir en el fortalecimiento motivacional del personal representa una estrategia clave para consolidar vínculos laborales estables, mejorar la calidad del servicio y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio.

6. RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos obtenidos en esta investigación, se recomienda a la empresa E&M fortalecer de manera estructural aquellos elementos que inciden directa o indirectamente en la motivación laboral de su personal, con el fin de reducir los niveles de intención de abandono y promover relaciones laborales más estables, sostenibles y comprometidas; este fortalecimiento debe contemplar tanto las condiciones básicas de trabajo como los factores que impulsan el desarrollo personal y profesional, siempre teniendo en cuenta el contexto rural en el que opera la organización.

Inicialmente, es fundamental consolidar los elementos considerados como condiciones mínimas para el desempeño digno y estable de la labor, dentro de los que se encuentran la supervisión, la cual debe seguir orientándose hacia un liderazgo cercano, justo y empático, capaz de acompañar y orientar al trabajador sin recurrir exclusivamente a mecanismos de control. En el mismo sentido, es indispensable continuar garantizando condiciones físicas de trabajo seguras, funcionales y acordes con la naturaleza de las labores del campo, mediante el mantenimiento periódico de herramientas y espacios y aunque el componente salarial es valorado positivamente por el personal, se sugiere complementarlo con estímulos simbólicos y estrategias de reconocimiento que potencien su efecto motivacional; donde también resulta pertinente revisar los esquemas actuales de asignación de turnos y tareas, buscando una mayor equidad operativa que refuerce la percepción de justicia entre compañeros.

Asimismo, se recomienda potenciar los factores que generan motivación sostenida, pensando en que estos inciden con mayor fuerza en el compromiso y la permanencia del trabajador, resultando clave promover el sentido de logro mediante la definición de metas claras, retroalimentación periódica y la visibilización de los resultados alcanzados por el equipo. De igual manera, se sugiere fomentar la asignación de responsabilidades significativas, brindando espacios de autonomía para la toma de decisiones en el campo de acción de cada trabajador, ya que esto refuerza la confianza organizacional y estimula la motivación intrínseca. Es recomendable, avanzar en el diseño e implementación de mecanismos de reconocimiento, tanto formales como informales, que permitan visibilizar y valorar el esfuerzo cotidiano, incluso en tareas que no siempre se reflejan en indicadores numéricos. Finalmente, se recomienda estructurar rutas de desarrollo profesional que

reconozcan la experiencia acumulada y las habilidades empíricas del personal, a través de programas de formación funcional, certificaciones por competencias y esquemas de crecimiento horizontal.

Por otra parte, se considera necesario preservar y fortalecer las prácticas que favorecen la percepción de justicia y equidad organizacional, manteniendo la coherencia en la aplicación de normas, criterios de evaluación y procedimientos internos que contribuye a reforzar la confianza del personal en la empresa y a prevenir la aparición de conflictos. A pesar de que la mayoría de los trabajadores considera que recibe un trato justo, algunos perciben un déficit en el reconocimiento emocional de su esfuerzo, lo cual podría traducirse en una sensación de indiferencia si no se aborda oportunamente, por esta razón, es importante integrar gestos simples pero significativos como palabras de agradecimiento, menciones públicas y celebraciones simbólicas que refuercen el sentido de pertenencia y de valoración individual dentro del colectivo.

Finalmente, para garantizar una implementación fluida, consistente y sostenible de todas las acciones propuestas, se sugiere a la organización contemplar la contratación de un(a) auxiliar técnico(a) o de apoyo en gestión del talento humano, que pueda asumir la coordinación operativa de las iniciativas de motivación, formación y reconocimiento, ya que, esto permitiría distribuir de manera más equitativa la carga administrativa, evitando la sobrecarga de los actuales gerentes, quienes ya cumplen funciones amplias tanto en lo estratégico como en lo operativo. Además, su presencia contribuiría a consolidar una cultura de mejora continua, seguimiento y acompañamiento más cercano a los trabajadores, facilitando así el cumplimiento de los objetivos institucionales en materia de bienestar laboral y permanencia del talento humano.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Afanador, F. y Ruiz, H. (2022) Modelo de gestión humana para empresas outsourcing en Colombia. Tesis de grado, Universidad Eafit.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- Budhwar, P. S., & Luthar, H. K. (2006). HRD in India: The case of the Indian BPO industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 848–870. <https://doi.org/10.1080/09585190600640977>
- Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: Issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), 129–140.
- Casas Bonilla, A. J. (2020). *Principales procesos de gestión humana en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú para empresas del sector servicios, business process outsourcing (BPO): un estudio comparativo*. Tesis de grado, Universidad Eafit.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2010). Pay for performance and work attitudes: The mediating role of employee–organization service value congruence. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 632–640.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Código Sustantivo del Trabajo. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo de Colombia*. Cancillería de Colombia. https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo_sustantivo_trabajo.pdf
- Congreso de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo [CST] (Ley 141 de 1961)*. Recuperado de Congreso de Colombia. (1990). *Ley 50 de 1990: Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones*. Unidad para las Víctimas. https://www.unidadvictimas.gov.co/wp-content/uploads/Documentos/ley/Ley_50-1990.pdf
- Congreso de Colombia. (1993). *Ley 101 de 1993: Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20101%20de%201993.pdf>
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006: Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe – CEPAL. https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006_col_ley1010.pdf
- Congreso de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010: Ley de Formalización y Generación de Empleo*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39430>
- Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Ministerio de Salud y Protección Social.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

- Congreso de Colombia. (2025). Ley 2466 de 2025 por la cual se reforma el Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones en materia laboral. Diario Oficial No. 52.618. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=181933>.
- Crowe Colombia. (2023). *El Outsourcing en Colombia: Comprendiendo su definición y panorama actual*. Recuperado de <https://www.crowe.com/co/news/el-outsourcing-en-colombia-comprendiendo-su-definicion-y-panorama-actual>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill.
- Duque-Ceballos, J. L., González-Campo, C. H., & García-Solarte, M. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing.
- El País. (2024, octubre 17). *La Cámara de Representantes aprueba la reforma laboral de Petro, pero elimina el contrato agropecuario que buscaba formalizar a millones de campesinos.
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications.
- García Solarte, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y Gestión*, 27, 162-200.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33416>
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (s.f.). *Índice de Normatividad*. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/normatividad/indice-de-normatividad.aspx>
- Intelsa. (s.f.). *Estado del outsourcing en Colombia*. Recuperado de <https://intelsa.co/outourcing-en-colombia/>
- Jaarsveld, D. D. van, & Yanadori, Y. (2011). Compensation management in outsourced service organizations and its implications for quit rates, absenteeism and workforce performance: Evidence from Canadian call centres. *British Journal of Industrial Relations*, 49, s1-s26.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Koch, C. (2006). *The dangers of outsourcing*. CIO Magazine.
- Kumar, R., & Giri, V. N. (2009). Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment in call centres. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(4), 49-60.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.). *Normatividad-Leyes*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Normatividad-Leyes.aspx>
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

- Monterrey Meana, M. (2013). Nuevas tendencias en la externalización de procesos. Estudio de los casos español y europeo. *Dyna*, 80(177), 4-12. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/28860>
- Narayanan, S., Jayaraman, V., Luo, Y., & Swaminathan, J. M. (2011). The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 3-16.
- Nguyen, D., Tran, T., & Pham, H. (2023). *Motivation and turnover intention in the BPO industry: Evidence from emerging markets*. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 110–129.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1999). *Memoria del Director General: Trabajo decente*. Conferencia Internacional del Trabajo, 87ª reunión, Ginebra. Recuperado de <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). *Convenio 184 sobre la seguridad y la salud en la agricultura*. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40actrav/documents/publication/wcms_117597.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (1948). *Convenio 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación*. OIT. <https://www.ilo.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (1964). *Convenio 122 sobre la política de empleo*. OIT. <https://www.ilo.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (1969). *Convenio 129 sobre la inspección del trabajo en la agricultura*. OIT. <https://www.ilo.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Convenio 184 sobre la seguridad y la salud en la agricultura*. OIT. <https://www.ilo.org>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Portela Barreto, J, Rodas Ochoa, Y y Sanchez Rodríguez, B. (2017). Disminuir el indicador de rotación de personal en el sector de BPO & CONTAC CENTER de Colombia a través de un programa de salario emocional. Fundación Universitaria Panamericana - Compensar. Disponible en: <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/4638>
- Sharma, A., & Bhattacharya, S. (2019). Determinants of employee retention in BPO sector: An empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 327–345.
- Soto, G. (2018). *Tercerización laboral en América Latina: desafíos y perspectivas*. Editorial Jurídica Continental.
- Universidad de la Costa. (s.f.). *El contrato de outsourcing en la legislación colombiana*. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/bf3a318f-64df-4fdb-8a7f-eac212f92c9e>
- Universidad Libre. (s.f.). *Legislación laboral para el sector agropecuario*. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/22895/MD0107.pdf?sequence=1>
- Vásquez, J. (2020). *Formalización laboral en el sector agropecuario: estrategias y retos en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Willcocks, L., Cullen, S., & Craig, A. (2011). *The outsourcing enterprise: From cost management to collaborative innovation*. Springer.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta.

Estimado colaborador.

Somos estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Valle y estamos realizando esta encuesta como parte de un trabajo de grado que busca conocer los factores que influyen en la motivación laboral de los trabajadores de E&M. La información que usted proporcione será de gran utilidad para comprender mejor su experiencia laboral y proponer mejoras en el ambiente de trabajo.

Su participación es anónima. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo queremos conocer su opinión sincera. Los datos recogidos están protegidos bajo la **ley 1581 de 2012** y serán utilizados únicamente con fines académicos y tratados con total confidencialidad.

Le tomará solo unos minutos completar el cuestionario. Agradecemos mucho su tiempo y colaboración.

Instrucciones:

Lea cada afirmación con atención y marque la opción que mejor refleje su grado de acuerdo con ella, usando la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Bloque 1: Nivel de motivación laboral

1. Hago mi trabajo porque me gusta (Motivación intrínseca)
2. Me siento satisfecho al terminar mi jornada sabiendo que hice bien mi trabajo. (Motivación intrínseca)
3. Trabajar en la finca me hace sentir útil e importante. (Motivación intrínseca)
4. Me esfuerzo porque me gusta ver buenos resultados en la producción. (Motivación

intrínseca)

5. Encuentro sentido a muchas de las tareas que hago. (Motivación intrínseca)

Bloque 2: Factores inciden en la motivación laboral

Factores higiénicos

6. Las herramientas y equipos que uso en la finca están en buen estado. (*Condiciones físicas de trabajo*).
7. El lugar donde trabajo es seguro y adecuado para mis tareas. (*Condiciones físicas de trabajo*).
8. Cuento con los implementos necesarios para proteger mi salud y seguridad. (*Condiciones físicas de trabajo*).
9. El salario que recibo es justo por el trabajo que realizo. (*Salario*)
10. Con mi sueldo puedo cubrir adecuadamente mis necesidades básicas. (*Salario*)
11. Mi esfuerzo en el trabajo se ve reflejado en mi pago. (*Salario*)
12. Las normas y reglas en la finca son claras y justas. (*Políticas organizacionales*)
13. Las decisiones que toma la administración me parecen razonables. (*Políticas organizacionales*)
14. La forma en que se organizan los turnos y las tareas es adecuada. (*Políticas organizacionales*)
15. Me informan con claridad sobre los cambios en la organización. (*Políticas organizacionales*)
16. Mi jefe me trata con respeto. (*Supervisión*)
17. Recibo orientación clara cuando no sé cómo hacer una tarea. (*Supervisión*)
18. Puedo hablar con mi supervisor si tengo un problema. (*Supervisión*)
19. Siento que mi jefe valora mi trabajo. (*Supervisión*)

Factores motivacionales

- 20. Me siento orgulloso de los resultados que logro en mi trabajo. (*Logros*)
- 21. Cuando cumplo una tarea difícil, me siento realizado. (*Logros*)
- 22. Creo que he alcanzado metas importantes en esta finca. (*Logros*)
- 23. Disfruto superar desafíos laborales. (*Logros*)
- 24. En este trabajo he aprendido cosas nuevas. (*Crecimiento personal*)
- 25. Siento que aquí puedo seguir desarrollando mis habilidades. (*Crecimiento personal*)
- 26. Me interesa seguir mejorando profesionalmente. (*Crecimiento personal*)
- 27. Recibo felicitaciones cuando hago bien mi trabajo. (*Reconocimiento*)
- 28. El reconocimiento me anima a seguir esforzándome. (*Reconocimiento*)
- 29. Cuando hago algo bien, mis compañeros o superiores me lo dicen. (*Reconocimiento*)
- 30. Me asignan tareas que muestran que confían en mí. (*Responsabilidad*)
- 31. Tengo responsabilidades que me motivan a dar lo mejor. (*Responsabilidad*)
- 32. Me gusta asumir tareas importantes en mi trabajo. (*Responsabilidad*).

Percepción de justicia y equidad frente al esfuerzo entregado, comparado con otros compañeros.

- 33. Siento que el esfuerzo que hago en mi trabajo se compensa adecuadamente. (*Percepción esfuerzo-recompensa*)
- 34. Recibo un trato justo en relación con lo que apporto a la finca. (*Percepción esfuerzo-recompensa*)
- 35. Me siento valorado por el trabajo que realizo cada día. (*Percepción esfuerzo-recompensa*)

36. Mi salario es justo en comparación con el de mis compañeros que hacen lo mismo. *(Comparación con compañeros)*
37. El reconocimiento que recibo es similar al que reciben otros con el mismo esfuerzo. *(Comparación con compañeros)*
38. Siento que se trata con equidad a todos los trabajadores de la finca. *(Comparación con compañeros)*
39. Cuando hay conflictos, se resuelven de manera equitativa. *(Percepción general de justicia en el entorno laboral)*
40. Siento que tengo las mismas oportunidades que los demás para avanzar. *(Percepción general de justicia en el entorno laboral)*
41. La distribución del trabajo entre los compañeros es equilibrada. *(Percepción general de justicia en el entorno laboral)*

Bloque 3: Intención de abandono laboral.

42. He considerado buscar empleo en otra empresa.
43. Si tuviera la oportunidad, cambiaría de empleo.
44. Siento que la empresa no me da suficientes razones para quedarme.
45. No me afectaría mucho si tuviera que dejar la empresa.
46. No me sentiría culpable si mañana presentara mi renuncia.

Bloque 4: Información sociodemográfica y laboral *(Para caracterización de la muestra)*

47. Edad: años
48. Género: ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Otro
49. Antigüedad en la empresa: años meses
50. Área donde labora: ☐ Campo ☐ Oficina administrativa
51. Cargo:
52. Tipo de contrato laboral: ☐ A término indefinido ☐ A término fijo ☐ Otro

Anexo B. Entrevista semiestructurada.

1. ¿Qué cosas lo harían sentirse más motivado para venir a trabajar todos los días?
2. ¿Qué cree que debería cambiar o mejorar en la empresa para que usted se sienta más motivado y con ganas de continuar trabajando aquí? ¿por qué?
3. ¿Hay algo que le gustaría recibir por parte de la empresa que actualmente no se le ofrece?
4. ¿Qué le gustaría que sus jefes o la empresa entendieran mejor sobre su realidad laboral?
5. A pesar de las dificultades, ¿qué lo hace quedarse hoy en esta empresa?
6. ¿Cree que sus ideas o sugerencias son tomadas en cuenta? ¿Le gustaría participar más en decisiones o propuestas?
7. ¿Siente que el esfuerzo que usted hace en su trabajo es valorado y recompensado de forma justa? ¿Por qué?
8. ¿Cree que recibe el mismo trato que otros compañeros que hacen tareas similares? ¿Ha notado diferencias?
9. En pocas palabras, ¿Cómo describiría cómo se siente trabajando aquí?
10. ¿Hay algo que no le haya preguntado y que crea importante compartir sobre su experiencia laboral o su motivación?

Anexo C. Plan de mejora

Link de mejora