

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.



Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Carlos Andres Poveda Tique

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Agosto 2024

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Carlos Andres Poveda Tique

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia Financiera

Asesor

Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Agosto de 2024

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Dedicatoria

Dedico mi trabajo de grado en primera instancia a Dios por darme el privilegio de la educación en una institución católica que fomenta el servicio social como lo es UNIMINUTO, a mis padres, a mis hermanos y todas las personas que han aportado en mi crecimiento profesional, familiares y colegas que con su gran apoyo me han permitido avanzar en mi camino, por su apoyo incondicional en este proceso y por ser la fuente de motivación para llegar a ser un gran profesional. A todo aquel que tome como guía este trabajo para desarrollar su proceso de investigación.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial para los directivos de las empresas estudiadas en esta investigación, ya que me brindaron su apoyo y asesoría para poder desarrollar el presente trabajo; agradezco también a todos los ingenieros y supervisores de las empresas floricultoras que se tomaron el tiempo de responder la encuesta ya que esta fue la base de la presente investigación y sin ellos no hubiera sido posible concluirla; finalmente agradezco a los profesores que asesoraron el presente trabajo de grado ya que fueron parte fundamental del proceso de investigación.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas
floricultoras de la sabana de Bogotá.

Contenido

1. Resumen	10
2. Palabras claves.....	10
3. Abstract.....	11
4. Keywords.....	11
5. Introducción.....	12
1. Problema.....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 Pregunta de investigación.....	17
2. Justificación.....	18
3. Objetivos.....	21
3.1 Objetivo general	21
3.2 Objetivos específicos.....	21
4. Marco de referencia	22
4.1 Marco teórico	22
4.2 Marco legal.....	26
5. Metodología.....	28
5.1 Alcance de la investigación.....	28
5.2 Enfoque metodológico	28
5.3 Población.....	29
5.4 Instrumentos	29
5.5 Procedimientos	30
5.6 Consideraciones éticas	35
6. Resultados.....	36
6.1 Diagnostico.....	36

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas
floricultoras de la sabana de Bogotá.

6.2 Hallazgos.....	36
6.2.1 Caracterización de los participantes.....	37
6.2.2 Impacto de la rotación de personal en la productividad.....	40
6.2.3. Impacto económico de la rotación de mano de obra.....	43
6.2.4 Impacto en el costo de producción de la rotación de mano de obra.....	53
6.2.5 Factores desde los que se puede gestionar la rotación de mano de obra.....	63
6.2.6. Propuesta de mejora para reducción del impacto financiero de la rotación de mano de obra.....	65
7. Conclusiones.....	69
8. Recomendaciones.....	73
9. Referencias bibliográficas.....	74
10. Anexos.....	78
10.1 Formulario de encuesta.....	78

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Lista de tablas

Tabla 1. Cifras importantes del sector floricultor	16
Tabla 2 Índice de rotación 2023 empresa productora de clavel de la sabana	19
Tabla 3 Análisis de impacto perdidas de producción	44
Tabla 4 Análisis de pérdidas de producción por cama en temporada de san valentín empresa	46
Tabla 5 Análisis de frecuencia de rotación por áreas en la industria floricultora de la sabana de Bogotá	49
Tabla 6. Rotación de mano de obra 2023 de empresa productora de claveles de la sabana de Bogotá.	52
Tabla 7. Análisis de costos de rotación de mano de obra en empresa floricultora de la zona norte de la sabana de bogotá	55
Tabla 8. Composición de costos para la producción de clavel promedio.	58
Tabla 9. Costo de rotación de mano de obra mes de noviembre empresa floricultora productora de clavel.	61
Tabla 10. Impacto financiero de la rotación de mano de obra en empresa productora de claveles del sector de la sabana de Bogotá	63

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Lista de figuras

Figura 1. Flujograma herramientas de investigación	34
Figura 2 Cargo en la compañía	37
Figura 3. Estadísticas distribución de áreas participantes de la encuesta	39
Figura 4. Cantidad de personas laborando en las empresas del sector floricultor	39
Figura 5. Años de trayectoria de las empresas en el sector floricultor	40
Figura 6. Comportamiento de la productividad de las empresas participantes	41
Figura 7. Factores influyentes de la reducción de la productividad en las fincas del sector floricultor	42
Figura 8. Factores que influyen en la pérdida de productividad en el sector floricultor	43
Figura 9. Causa más relevante por la cual se pierde la producción en el gremio floricultor	45
Figura 10. Frecuencia de rotación de personal	48
Figura 11. Estadísticas porcentaje de rotación de personal según encuesta	50
Figura 12. Comportamiento de rotación de personal empresa clavel era del norte de la sabana	51
Figura 13. Estadísticas impacto de la rotación de personal en las empresas del sector floriculto	53
Figura 14. El factor que reducen la rentabilidad en las empresas floricultoras	57
Figura 15. El factor más relevante para la gestión y control de la rotación de mano de obra	64

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas
floricultoras de la sabana de Bogotá.

Lista de anexos

Anexo 1 formulario de encuesta 79

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Resumen

La alta rotación de mano de obra es uno de los grandes problemas que sufren las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá, siendo este motivo de preocupación por su participación en los costos de producción y el gran impacto que genera en estos, desde la gerencia financiera es de gran importancia poder entender y atacar estos factores de riesgo que pueden afectar significativamente las utilidades de las empresas. Es así como esta investigación pretende desarrollar una propuesta que permita mitigar el impacto financiero generado por la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá; esto mediante un alcance descriptivo con un enfoque mixto, usando como herramientas la encuesta, el estudio de caso y el análisis documental, teniendo como base una población finita conformada por las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá; teniendo como resultados la identificación del impacto financiero generado por la rotación de mano de obra, algunas de sus causas y así mismo las formas de gestionarlas desde la gerencia financiera, teniendo como resultado final una propuesta para mitigar el impacto financiero de la rotación de mano de obra; se concluye que la rotación de mano de obra si genera un impacto en las finanzas de las empresas y que es posible gestionarla usando estrategias de mitigación acordes al negocio.

Palabras claves: Gerencia Financiera, Impacto financiero, Rotación de mano de obra, Empresas floricultoras

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Abstract

The high turnover of labor is one of the big problems suffered by flower companies in the Bogotá savannah, this being a cause for concern due to its participation in production costs and the great impact it generates on them, from financial management. . It is of great importance to be able to understand and attack these risk factors that can significantly affect company profits. This is how this research aims to develop a proposal that allows mitigating the financial impact generated by the high labor turnover in flower companies in the Bogotá savannah; this through a descriptive scope with a mixed approach, using the survey, case study and documentary analysis as tools, based on a finite population made up of flower companies in the Bogotá savanna; having as results the identification of the financial impact generated by labor rotation, some of its causes and also the ways to manage them from financial management, having as a final result a proposal to mitigate the financial impact of labor rotation. construction site. construction site; It is concluded that labor rotation does generate an impact on the finances of companies and that it is possible to manage it using mitigation strategies according to the business.

Keywords: Financial Management, Financial impact, Labor rotation, Flower companies

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Introducción

El gremio floricultor es uno de los sectores más importantes de la economía colombiana, generando empleos a más de 200.000 personas, sin embargo, en el día a día esta industria floricultora en la sabana de Bogotá se está viendo afectada por la rotación de mano de obra, un problema que afecta los márgenes de utilidad de las empresas, incrementa los costos de producción y afecta la calidad de los productos, siendo necesario el desarrollo de una propuesta que permita mitigar el impacto financiero que genera esta rotación de mano de obra, para esto siendo necesario realizar un acercamiento teórico conceptual para comprender el problema desde diferentes puntos de vista, para así poder diagnosticar las causas que generan esta rotación de mano de obra en las empresas y finalmente poder desarrollar una propuesta que permita mitigar el impacto financiero en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Este trabajo se justificó a partir de la necesidad de la gerencia financiera de analizar e identificar fuentes de reducción de utilidades y mejora continua de procesos financieros, teniendo como base las cifras entregadas por una de las empresas productoras de claveles del sector de Nemocón donde se identifica una rotación mensual promedio del 18% durante el 2023, así mismo el trabajo se justifica desde la gerencia financiera enfocándose en la identificación de riesgos latentes y la importancia del activo humano en las empresas floricultoras de las sabana.

Esta investigación se sustentó conceptualmente desde las teorías de Zambrano (2020) quien aporta que el factor mas peligroso para las fianzas de una empresa y las utilidades esperadas es la rotación de operarios, así mismo también indica que todas las empresas tienen cadenas internas de operación, que crean valores agregados financieramente hablando, estas parten de la administración del talento humano y el aprovechamiento de los recursos financieros.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Por otra parte Zambrano(2020) también indica que la rotación de personal presenta una participación en el desarrollo misional, ya que impacta directamente en la continuidad del negocio causando incertidumbre e inestabilidad que se refleja en la organización. A las teorías de Zambrano también se unen las de Viñan et al., (2020) quien observo que la rotación continua y excesiva de personal, genera perjuicio en la consecución de los objetivos empresariales e impide llegar a metas financieras propuestas, finalmente Tasayco (2022) aporta la posibilidad de gestionar la rotación de mano de obra y sus causas.

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo con un enfoque mixto, esto debido al manejo que se le dio a la información recopilada, relacionado con el objetivo de la investigación a partir del análisis de los datos y el estudio de caso comparado con los componentes de la literatura, con el fin de generar una propuesta de mejora que permita reducir el impacto financiero de la rotación de mano de obra de la empresa; la población de esta propuesta es finita y hace referencia a las empresas del gremio floricultor ubicadas en la zona de la sabana de Bogotá; los instrumentos utilizados para la construcción de esta investigación son la encuesta, el estudio de caso y el análisis documental; durante todo el procedimiento se tuvieron en cuenta todos los procedimientos éticos como la beneficencia, no mal eficiencia, el respeto y la justicia por todas las personas y las empresas que participaron en esta investigación.

Dentro de los resultados mas relevantes de esta investigación se pueden destacar el hallazgo del impacto financiero de la rotación de mano de obra en el costo de producción de flores siendo cerca de un 19% del costo, esto bajo parámetros promedio de una rotación de personal del 18% IRP; por otra parte se identificaron tres campos desde los cuales es posible trabajar y gestionar la rotación de mano de obra con el fin de reducir el impacto financiero siendo la remuneración salarial, el ambiente laboral y el bienestar organizacional; con base a los campos identificados se

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

plantearon propuestas para reducir los impactos financieros como el análisis de cargas laborales, el estudio de esquemas salariales y el desarrollo de matrices de riesgo que esquematicen la rotación de personal como un riesgo financiero que reduce la utilidad de las empresas.

Finalmente esta investigación concluye que la rotación de mano de obra si genera un impacto en las finanzas de las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá, sobre costeando la producción de flores, sin embargo también se concluye que es posible gestionar la rotación de mano de obra usando estrategias de mitigación, por último se recomienda tener en cuenta los costos colaterales es decir, los costos que sufren las empresas por no tener a la persona que se retiró en el puesto de trabajo necesitado.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Bojacá (2019) define la gerencia financiera como la unificación de varias disciplinas como lo son la administración, las finanzas, la microeconomía, macroeconomía y la contabilidad, estas girando entorno a la riqueza y valor de las compañías. Colina (2000) agrega que la gerencia financiera no solo se enfoca en satisfacer las expectativas de rendimiento y rentabilidad de los accionistas, sino que también involucra a todos los procesos de la organización como generadores de bienes y servicios que atraen y mantienen a los clientes, atraen recurso humano, motivan personal directivo en el cumplimiento de las metas, maximizando el valor de la compañía integralmente; por otra parte las industrias en la actualidad poseen amplias necesidades de conocer cada uno de sus recursos, tomando decisiones coherentes y acertadas con base en dichos conocimientos.

Según Bojacá (2019) las empresas posmodernas tienen la necesidad de generar valores no solo económicos sino también sociales, es allí donde la gerencia financiera juega un papel indispensable en el control y la toma de decisiones objetivas y racionales con base en la eficiencia de los mercados, identificando y gestionando riesgos latentes que afectan la integridad económica de las compañías y sus entornos, analizando e impactando con decisiones radicales y objetivas las causas de dichos riesgos.

Por otra parte de acuerdo con ICA (2024) Colombia es reconocida como el segundo país con mayor exportación de flores a nivel mundial, posicionándose solo después de Holanda, contando

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

con más de 520 especies de flores y 1400 variedades de las mismas las cuales tienen como destino cerca de 100 países de todo el mundo de los cuales destacan Estados Unidos, Japón, Inglaterra, Holanda, España, Rusia, Polonia y Chile como los principales clientes; Por otra parte Colombia también es reconocida como el país con mayor producción y exportación de claveles del mundo teniendo como principales clientes países como Estados Unidos y Japón.

Según ASOCOLFLORES (2024) la industria floricultora en Colombia genera cerca de 200.000 empleos directos e indirectos en el país, de los cuales se estima que el 70% de estos empleos formales son aprovechados por mujeres que viven en zonas rurales y en su mayoría son madres cabeza de familia; con base a los datos del ICA(2024) el principales departamento en producción de flores y mayor aporte en la generación de empleos del sector floricultor en el país es Cundinamarca con una participación 71%.

Tabla 1.Cifras importantes del sector floricultor

Cifras del sector floricultor	
Variedades	1.400
Países de exportación	100
Empleos formales	200.000

Fuente: Elaboración propia con base a ASOCOLFLORES

Hasta el año 2022 las empresas tuvieron la facilidad en la adquisición de mano de obra para la su producción y ejecución de sus labores contratando personal de los sectores rurales y urbanos de los municipios, incluso durante la pandemia del COVID-19 la industria floricultora fue privilegiada en su operación, ya que en ningún momento detuvo sus actividades; sin embargo

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

posterior a la pandemia la industria floricultora en la sabana de Bogotá se ha venido enfrentando a la escases de mano de obra generada por una alta competencia de los sectores productivos de la región, dicha competencia a su vez ha generado en la industria una alta rotación de su personal contratado, lo que se resume en que el personal capacitado para las labores cada vez dura menos en las compañías, lo cual genera amplios problemas logísticos en los procesos, sobrecostos en la mano de obra y retrasos en las producciones esperadas.

Las empresas floricultoras de la sabana no solo cuentan con personas contratadas propias de la sabana, sino que también se han visto obligadas a traer personal de algunos municipios de Boyacá para poder cumplir con sus operaciones, para las empresas de la sabana la rotación de personal en año 2023 estuvo entre el 16.% IRP e incluso del 45% IRP, generado en las empresas grandes problemáticas que han impactado directamente la productividad y la calidad de los productos, seguido de retrasos en la producción al no tener la mano de obra suficiente para realizar las labores de cuidados culturales de las plantas y dando como resultados proyecciones de producción poco confiables, perdida de flores por falta de clasificación, sobrecostos en la contratación y la formación del personal, todo esto resultando en perjuicios financieros para las empresas y sus objetivos.

1.2 Pregunta de investigación

¿De qué forma se puede mitigar el impacto financiero por la rotación de personal en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá?

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

2. Justificación

En las empresas el capital humano es el activo más importante con el que se cuenta para su funcionamiento y que la mala administración u ausencia de este puede desequilibrar seriamente las compañías generando desde pérdidas de rentabilidad, desventajas en la competitividad e incluso llevar a la quiebra a las empresas, esto como resultado de una mala administración del capital humano y su repercusión en los costos (Álvarez, 2020). Desde la gerencia financiera se identifican y se analizan los riesgos latentes que tiene la compañía que pueden afectar directa o indirectamente a la economía y estabilidad de las empresas, basados en esto la presente investigación pretende aportar al gremio floricultor de la sabana de Bogotá. un análisis y estudio de los impactos financieros generados por la rotación de personal que se presentan, enfocándose desde el punto de vista financiero, identificando las causas que generan e impactan dicho problema y finalmente generando una propuesta que permita mitigar el impacto financiero generado por la alta rotación de la mano de obra.

El mercado de las flores colombianas es uno de los más atractivos en el mundo, justificado por su belleza y calidad; por otra parte, Colombia se caracteriza por ser potencia mundial en producción y exportación de gran variedad y especies de flores dentro de las que destacan las rosas, claveles y crisantemos (ASOCOLFLORES 2024); es así como de las cerca de 7500 hectáreas sembradas para la producción de flores que hay en Colombia, el 70% de estas se encuentran ubicadas en la sabana de Bogotá, esto gracias a las condiciones geográficas óptimas para la producción de flores, llevando así a la floricultura a convertirse a una de las principales actividades económicas de la región.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

En la sabana es posible encontrar empresas con más de 50 años de trayectoria en el mercado, teniendo muy claros los desafíos que presenta el negocio con el pasar de los años, dentro de los cuales se destaca la falta de mano de obra y los problemas de rotación de personal, por ejemplo en el municipio de Nemocón Cundinamarca se encuentra una de las empresas con de 30 años de experiencia en el sector cuyo nombre no es posible mencionar por solicitud de las fuentes de la información, esta empresa dedicada a la producción y exportación de claveles de más de 50 variedades, y sustento de cerca de 300 familias de la región, cuenta actualmente con un índice de rotación de personal del 16.4% indicador que desde el año 2022 no ha sido posible disminuir, este es el punto de partida de esta investigación ya que desde el punto de vista financiero genera gran impacto en la compañía sin embargo no se tiene claro la gravedad de dicho daño, por lo cual se realizara el análisis para dimensionar el daño y se planteara la propuesta de mejora para reducir en la mayor parte posible los impactos financieros y la rotación de mano de obra en sí.

Tabla 2 Índice de rotación 2023 empresa productora de clavel de la sabana

Índice de rotación de personal empresa productora de clavel de la sabana				
	Renuncias – retiros	Trabajadores inicio de mes	Trabajadores fin de mes	%IRP
Enero	58	294	295	19,86%
Febrero	37	295	305	14,00%
Marzo	59	305	314	20,52%
Abril	51	314	354	21,26%
Mayo	48	354	343	12,20%

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Junio	72	343	331	19,58%
Julio	57	331	326	16,59%
Agosto	58	326	318	16,77%
Septiembre	44	318	310	12,74%
Octubre	37	310	331	14,82%
Noviembre	34	331	322	9,04%
Diciembre	58	322	338	20,00%
Total	613	3843	3887	16,43%

Fuente. Elaboración propia.

La alta rotación de personal está directamente ligada con costos primarios y secundarios según Chiavenato (1999) la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para seleccionar y contratar la vacante, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante y se capacita a la persona hasta que adquiere los rendimientos esperados. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral; es por esto por lo que esta investigación se basara en las premisas de los autores antes citados y bajo los conceptos de la gerencia financiera y la administración de recursos para definir la propuesta de plan de acción que permita llevar los perjuicios para las empresas floricultoras de la sabana al mínimo.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta que permita mitigar el impacto financiero generado por la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un acercamiento teórico conceptual relacionado con el impacto financiero y la rotación de mano de obra en el escenario de la gerencia financiera en las organizaciones.
- Identificar y diagnosticar las causas que generan la alta rotación en la mano de obra y los riesgos financieros que presentan para las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.
- Diseñar una propuesta que permita mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

Para las empresas en todo el mundo el capital humano es el factor fundamental que determina la rentabilidad y el éxito (Maldonado Meléndez & Rodríguez, 2020). Según Zambrano (2021) una alta productividad aumenta la rentabilidad de una empresa, sin embargo, el caso contrario es la rotación de mano de obra, ya que esta reduce en grandes proporciones la rentabilidad de toda compañía; así mismo la rotación de personal presenta una participación en el desarrollo misional, ya que impacta directamente en la continuidad del negocio causando incertidumbre e inestabilidad que se refleja en la organización (Blas Quispe, 2019). Viñan et al., (2020) ha observado que la rotación continua y excesiva de personal, genera perjuicio en la consecución de los objetivos empresariales e impide llegar a metas financieras propuestas.

En todas las empresas existen cadenas internas de operación que crean valores agregados financieramente hablando, estas parten de la administración del talento humano y el aprovechamiento de los recursos financieros (Zambrano 2021). Prado (2023) define la rotación de personal como el momento en el que un empleado abandona su cargo o labor por diferentes causas y es remplazado por otra persona. Zevallos (2023) define la rotación de mano de obra como el número de empleados que abandonan la organización durante un período determinado de tiempo, expresado como un porcentaje del número promedio de empleados en la organización; sin embargo, López-Rodríguez & Pardo-Rincón (2019) expresan el concepto de rotación como la fluctuación entre la cantidad de personas que ingresan a la organización y las

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

personas se retiran, se expresa mediante la relación porcentual entre los ingresos y las salidas, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización.

Para Tasayco (2022) los factores que motivan que las personas se retiren de sus puestos de trabajo pueden ser internos o externos de la misma compañía, los internos son gestionables tales como largas horas de jornada y desvalorización de labores, así mismo la rotación del personal es necesaria y sucede en todas las compañías, ya que ayuda al crecimiento de empresas y colaboradores, sin embargo, el descontrol de la misma afecta a la empresa incurriendo en gastos inesperados impactando en la productividad Maldonado (2020). Prado (2023) considera que para las empresas es ventajosa la rotación de personal, esto siempre y cuando se contrate personal mejor capacitado que el que se fue, ya que será más productivo, de este modo la rotación no es del todo dañina, ya que en muchos casos las empresas necesitan sustituir personas de bajos rendimientos que son fáciles de sustituir e incluso generan ganancia comparado con la persona sustituida (Muñoz, 2020).

La rotación de personal obedece a problemas estructurales internos y externos de la empresa, los mismos que no han podido ser solucionados por los funcionarios de turno (Mendoza, 2018). Para Maldonado (2020) la rotación de personal es un efecto de fenómenos que se generan en el interior y exterior de la empresa, los cuales se ven reflejados en actitud y comportamientos del personal, esta parte desde el momento en el que se evidencia la insatisfacción del trabajador al desempeñar su labor influenciado por diferentes factores (Zevallos 2023). Para Viñan (2020) la incertidumbre generada por esta fenómeno afecta directamente a los nuevos y antiguos trabajadores, pues no ven una estabilidad laboral clara generando afectaciones en el compromiso del colaborador.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Para Zambrano (2021) no hay factor que ponga más en peligro las finanzas de una empresa, utilidades esperadas y la existencia de la empresa que la rotación de operarios, ya que resulta en mala calidad e incumplimiento a clientes, por otra parte, los gastos de la rotación de personal impactan de manera negativa margen de facturación de las organizaciones sobre costeados con gastos no proyectados las operaciones (Galindo, 2017). Muñoz (2020) calcula el costo de reemplazar un empleado que se desvincula de un proceso es de cerca de cinco veces el salario mensual asignado al cargo de la persona que se retira; teniendo presente que la contabilidad financiera reconoce estos costos, como gastos administrativos que reducen la rentabilidad de las empresas y no como un activo que genera beneficios futuros (Zambrano, 2021).

Cada vez que hay una renuncia, aumentan los costos salariales en la empresa, ya que se cubren entre dos a cuatro meses mientras se hace una nueva contratación, posteriormente el gasto de tres a seis meses, por la capacitación (Blas Quispe, 2019). Prado (2023) considera que para muchas empresas la rotación de personal significa menores niveles de productividad lo cual se ve reflejado en un incremento en la proporción de costos relacionados a la creación del producto; viéndose reflejada como un costo muy elevado para cualquier operación perjudicando rentabilidades futuras de las empresas, ya que no permite brindar un buen servicio o producto a los clientes, afectando la competitividad en costos con respecto a otras empresas (Tasayco, 2022). Maldonado (2020) considera que las altas y constantes tasas de rotación de personal en las empresas afectan los negocios y sus balances finales, teniendo como resultado nuevas inversiones para el reclutamiento, la contratación y capacitaciones.

Chiavenato (2019) clasifica los costos de la rotación en primarios los costos que están directamente relacionados al retiro y contratación, secundarios los costos indirectos de la rotación en los procesos y terciarios que sería las consecuencias en corto plazo para la empresa;

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

por otra parte, la rotación se puede clasificar como voluntaria e involuntaria según la causa del retiro, su vez se pueden derivar en rotación interna en caso de un ascenso o cambio de puesto y externa en caso de retiro (Zevallos, 2023). Estrada (2018) considera que la rotación se puede clasificar según la jerarquía, por lo cual la relación del costo de rotación es proporcional al nivel jerárquico en la compañía, y finalmente Maldonado (2020) clasifica los costos asociados a el remplazo de un cargo en directos e indirectos según la asignación del costo que se ve reflejados en movimientos financieros no presupuestados de la compañía.

Los resultados de un alta de rotación en la mano de obra se ven reflejados en el largo y mediano plazo, ya que este fenómeno causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía (Maldonado, 2020). Es de vital importancia para las empresas identificar y manejar el impacto financiero de la rotación de personal ya que representan un riesgo alto en la rentabilidad y economía de la empresa (Tasayco, 2022). Según Prado (2023) la alta rotación de personal no solo representa un costo importante para la empresa, sino que también impacta significativamente en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme en los productos o servicios, además los costos de una elevada rotación hacen que la rentabilidad disminuya, resultando en una lógica cadena de valor, donde la gestión del talento humano y la productividad son factores que tienen relación directa con las finanzas del negocio (Zambrano, 2021).

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

4.2 Marco legal

- **Ley 50 de 1990:**

Por medio de la cual se establece disposiciones sobre el contrato de trabajo, incluyendo aspectos como la duración, terminación, salario, prestaciones sociales, y demás condiciones que afectan directamente el impacto financiero de la mano de obra.

- **Ley 1429 de 2010:**

Por medio de la cual se contemplan medidas para la formalización y generación de empleo, así como incentivos para la contratación de personal, lo que tiene un impacto directo en los costos laborales y financieros para las empresas

- **Ley 789 de 2002:**

Por medio de la cual se establecen disposiciones para promover el empleo y la generación de ingresos, así como medidas para la formalización del empleo y la flexibilización laboral, lo que puede influir en los costos financieros relacionados con la mano de obra.

- **Ley 1607 de 2012:**

Esta ley contiene reformas al sistema tributario colombiano, incluyendo disposiciones relacionadas con la tributación de la nómina y otros aspectos que pueden afectar el impacto financiero de la mano de obra.

- **Decreto Ley 2663 de 1950**

Reúne normas relacionadas con las relaciones laborales y leyes aplicables en la gestión de talento humano

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

- **Ley 1751 de 2015**

Ley Estatutaria de Salud, que establece el compromiso del Estado con el mejoramiento del talento humano

- **Decreto 1754 de 2020**

Reglamenta el Decreto Legislativo 491 de 2020, en lo relacionado con la reactivación de las etapas de reclutamiento, aplicación de pruebas y periodo de prueba en los procesos de selección

- **Ley 1429 de 2010**

Para formalización y empleo de las personas contratadas

- **Ley 1010 de 2006**

Medidas para la prevención, corrección y sanción de conductas de acoso laboral

- **Norma flor verde sostenible flower**

Norma de sello de certificación aplicable a flores que garantiza el trato digno a las personas por parte de los empleadores, así como la producción amigable con el medio ambiente.

- **Norma Rain forest**

Norma de sello de certificación aplicable a flores y frutales que garantiza el trato digno a las personas por parte de los empleadores, así como la producción amigable con el medio ambiente y los ecosistemas sostenibles del entorno.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

5. Metodología

5.1 Alcance de la investigación

El alcance propuesto para esta investigación es de carácter descriptivo, ya que para generar una propuesta teórica que permita reducir los impactos financieros de la rotación de mano de obra en las empresas del sector floricultor, es necesario apoyarnos en el uso de encuestas y la descripción de los problemas argumentados, midiendo la problemática presente desde los diferentes aspectos sin profundizar en la forma en la que se relacionan los datos, precisando en las dimensiones del impacto financiero del problema y de la propuesta a desarrollar.

Para Hernández y Mendoza (2018) los estudios descriptivos especifican propiedades y características de cualquier proceso o fenómeno que se someta a análisis, midiendo y recolectando datos para reportar información de diversos conceptos. Se basan en el planteamiento de una hipótesis que permita caracterizar el fenómeno estudiado, realizando análisis de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir representaciones subjetivas (Galarza, 2020).

5.2 Enfoque metodológico

Esta propuesta investigativa se sustenta en un enfoque mixto, debido al manejo que se le otorgara a la información recopilada, este enfoque se relaciona con el objetivo de la investigación a partir del análisis de los datos relacionados con un estudio de caso y con los componentes de la literatura, para la generación de una propuesta de mejora que permita reducir

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

el impacto financiero de la rotación de mano de obra de la empresa, apoyados en conceptos teóricos y descriptivos del análisis de causa, planteando una propuesta que permita aportar desde el campo numérico y descriptivo al gremio floricultor de la sabana de Bogotá.

El enfoque mixto es considerado como una ruta de investigación híbrida que permite al investigador aproximarse al problema de formas no solo cuantitativas, numéricas y estadísticas si no también cualitativas teniendo presentes percepciones, sensaciones y experiencias (Padilla y Marroquín, 2021). Para Güemes (2015) es conveniente combinar los enfoques cuantitativos y cualitativos en las investigaciones con el fin de obtener información que permita la triangulación como forma para hallar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación amplia del fenómeno en estudio.

5.3 Población

La población de esta propuesta de investigación hace referencia a las empresas del gremio floricultor ubicadas en la zona de la sabana de Bogotá, siendo esta una población de carácter finita la cual, para Hernández et al., (2014) es un conjunto delimitado y específico de elementos que comparten características, que pueden ser identificados y contados de manera precisa, esto permite un estudio exhaustivo y completo de todos los elementos que la componen.

5.4 Instrumentos

Las técnicas con las cuales van a obtener los resultados de esta investigación son el análisis documental, el estudio de caso y la aplicación de una encuesta; esto debido a que para llegar a la construcción de una propuesta que impacte los objetivos propuestos se requiere realizar un

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

seguimiento a los documentos e indicadores de la empresa, y formular propuestas de acuerdo con estudios teóricos y literatura académica.

El análisis documental se define como el proceso de revisión y evaluación crítica de documentos escritos para extraer información relevante y aplicable (Hernández et al.,2014); mientras para Yin (2014) el estudio de caso consiste en un análisis exhaustivo de una situación específica, evento, persona, grupo o entidad, con el objetivo de obtener información detallada y contextualizada que pueda contribuir al conocimiento teórico o práctico en una determinada área; por otra parte, para Romo (2018) la encuesta es la herramienta con la cual se genera un primer acercamiento al fenómeno o tema estudiado.

5.5 Procedimientos

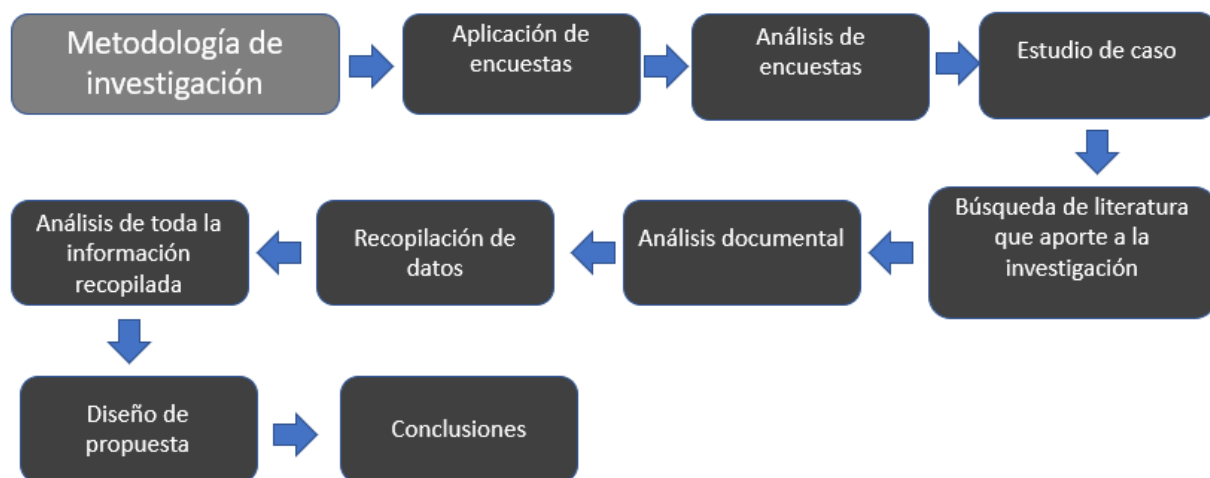


Figura 1Flujograma procedimiento de investigación

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1 podemos apreciar el flujograma del proceso de la presente investigación, la cual parte desde la aplicación de una encuesta, analizando sus datos y comparándolo con el estudio de

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

cado y el análisis documental, esto en pro de desarrollar la propuesta de mejora, con lo anterior se busca dar cumplimiento a todos los objetivos planteados para la investigación.

Las técnicas con las cuales van a obtener los resultados de esta investigación son el análisis documental, el estudio de caso y la encuesta; esto debido a que para llegar a la construcción de una propuesta que impacte los objetivos propuestos se requiere realizar un seguimiento a los documentos e indicadores de la empresa, y formular propuestas de acuerdo con estudios teóricos y literatura académica.

El análisis documental se define como el proceso de revisión y evaluación crítica de documentos escritos para extraer información relevante y aplicable (Hernández et al.,2014); mientras para Yin (2014) el estudio de caso consiste en un análisis exhaustivo de una situación específica, evento, persona, grupo o entidad, con el objetivo de obtener información detallada y contextualizada que pueda contribuir al conocimiento teórico o práctico en una determinada área, así mismo la encuesta consiste en un método sistemático para la recopilación de información que tiene como fin el construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes hacen parte (Puente, 2020).

Para el desarrollo de la investigación se tiene como punto de partida la aplicación de la encuesta a profesionales y supervisores del gremio floricultor de la sabana, siendo estos los que conocen directamente el impacto que genera la rotación de personal en la industria; la encuesta es el eje inicial de la recolección de datos para iniciar con la aplicación del análisis documental y el estudio de caso dando énfasis en los objetivos de la investigación y el impacto que esta puede tener en las empresas, entendiendo que se pueden presentar casos en los que alguna información

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

sea confidencial para las empresas y se deba llegar a acuerdos de manejo de la misma, esto se plasmara en el presente documento.

Posteriormente se realizarán los procedimientos aplicados a cada herramienta de la siguiente forma:

Encuesta

- Diseño de las preguntas de la encuesta enfocadas a los objetivos de la investigación.
- Publicación de encuesta a profesionales y lideres de áreas del gremio floricultor de la sabana de Bogotá
- Recopilación de información
- Análisis de información

Análisis documental

- Se realizará una recopilación de documentos, archivos, infografías, gráficas y demás herramientas que contengan información del comportamiento de la rotación de personal de los últimos años de las empresas floricultoras de la sabana, así mismo se buscaran indicadores financieros que permitan determinar comportamientos asociados al objetivo de la investigación, este punto de la investigación dependerá de la información que entreguen las empresas encuestadas e investigadas
- Ya una vez clasificada la información se va a proceder al estudio de los datos identificando tendencias, relaciones entre los documentos y patrones que permitir facilitar el análisis de la información y llegar a resultados concluyentes

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

- Se realizará el análisis de la información recolectada y trabajada anteriormente teniendo en cuenta los principios de la literatura tales como la teoría de costos ocultos de Henri Savall y los principios de la administración de riesgos financieros en las empresas

Estudio de caso

- Se identificarán los factores que influyen en la rotación de personal de la empresa, basados en la administración del talento humano y en las causales de retiro del personal
- Con base a lo anterior se identificará el impacto financiero que ha generado la rotación de personal en la actualidad a la empresa, teniendo en cuenta factores como productividad, costos de producción y calidad del producto.
- También se tendrá en cuenta los antecedentes o datos históricos de la empresa para poder identificar en los años anteriores los impactos financieros sufridos por la rotación de personal y el comportamiento de la empresa frente a esto
- Una vez recopilada la información se realizará el análisis de esta, siendo eje fundamental la teoría y la literatura para poder llegar a conclusiones prácticas y precisas

Una vez se realicen los pasos anteriormente mencionados se procederá a unificar la información obtenida con cada una de las herramientas, realizando inicialmente una interpretación de la información y un análisis de datos, asegurándonos de que sean coherentes todos los datos obtenidos, de este modo obtendremos unos primeros resultados.

Con lo anterior procederemos a construir nuestra propuesta para mitigar el impacto financiero en la empresa, esto se realizará con base en lo planteado por los teóricos en las

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

literaturas investigadas, también se tendrán en cuenta los datos históricos recopilados de la empresa y las recomendaciones de la empresa. Una vez esta lista la propuesta se procederá a compartirla a los directivos de la empresa dando las respectivas recomendaciones, finalmente se realizará el informe final para la entrega del documento.

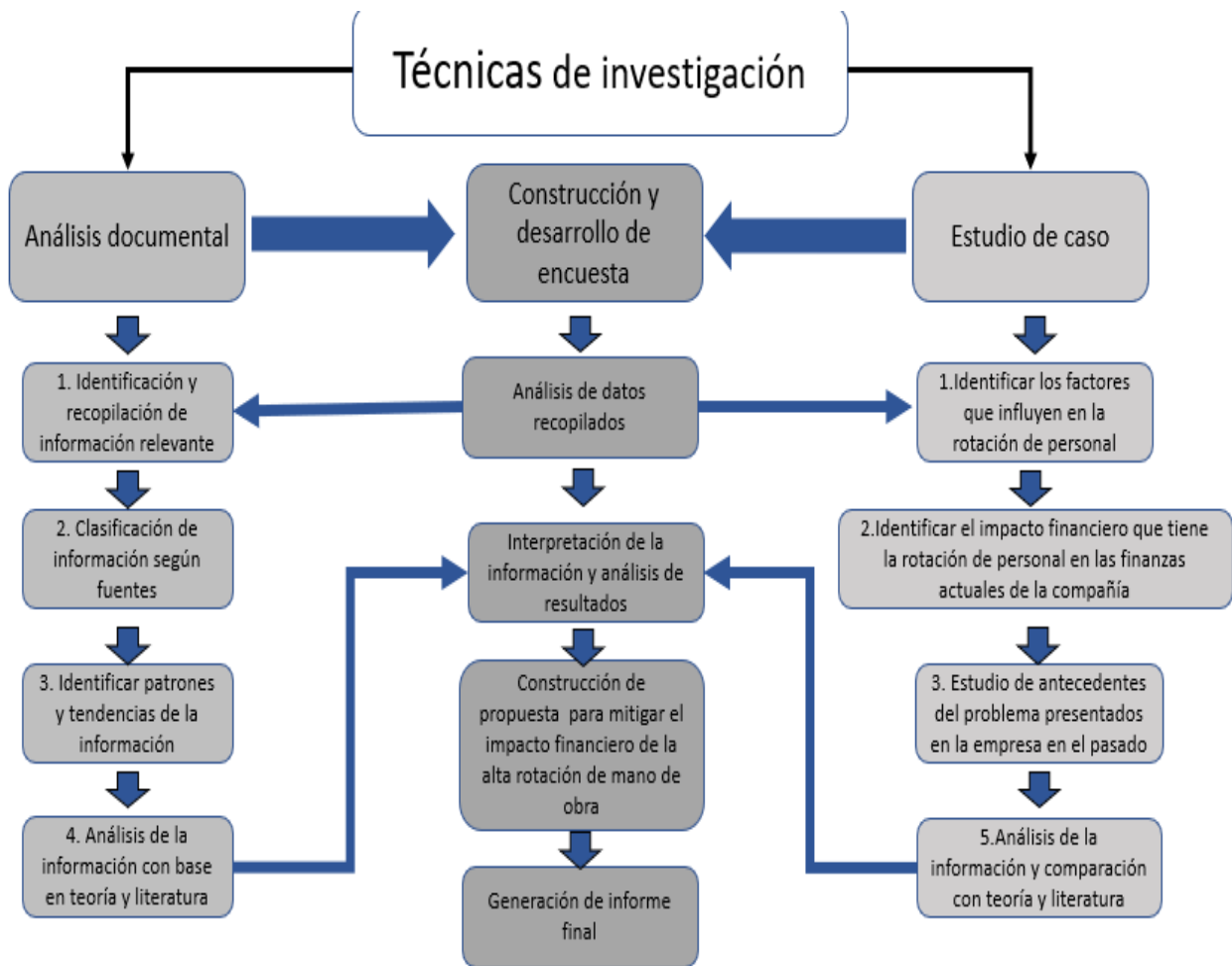


Figura 2. Flujograma herramientas de investigación

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

5.6 Consideraciones éticas

El propósito de esta investigación es única y exclusivamente con fines académicos y científicos, en ningún momento se realizará ninguna operación con fines lucrativos; en la presente investigación se manejarán todos los principios éticos, respetando y valorando toda la información suministrada por las fuentes y prevaleciendo conductas éticas como la beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto por las personas.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

6. Resultados

6.1 Diagnostico.

Para poder adquirir los datos de la presente información se realizó una encuesta a los profesionales y supervisores encargados de la administración del talento humano de las empresas floricultoras del sector de la sabana de Bogotá, teniendo como población muestra a los supervisores, jefes, analistas, asesores, directores, y gerentes de las empresas; esta encuesta se publicó por medio de Microsoft Forms y se compartió por medio de las redes sociales mediante enlaces a la población objetivo.

La encuesta tuvo buena acogida entre los profesionales, se obtuvo un total de 80 encuestas en un lapso de una semana, tiempo que se estimó para la recolección de la información; los profesionales y supervisores colaboraron de la mejor forma y solicitaron poder ver el informe final de esta investigación para compartirlo y trabajarlo en sus empresas.

6.2 Hallazgos.

Basado en la aplicación de la encuesta realizada, se hará un análisis de la información recolectada, comparándola con un análisis de caso de la realidad de las rotación de mano de obra empresas floricultoras, así mismo se realizara una comparación con la teoría de la literatura con el fin de comprender el fenómeno del impacto financiero de la rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

6.2.1 Caracterización de los participantes

En el mes de junio del año 2024 se realizó la encuesta a profesionales y supervisores del sector floricultor de la sabana de Bogotá, buscando recolectar datos importantes que permitan determinar el impacto financiero de la rotación de mano de obra en el sector, para esto se compartió la encuesta con gerentes, jefes de área, analistas, supervisores, asesores y contratistas, todos los anteriores teniendo como factor común la administración de grupos de trabajo y amplia experiencia en sector de las flores.

Los datos de la presente investigación se obtuvieron principalmente de jefes de área con una participación del 43% (en estos se incluyen directores y jefes técnicos de área); por otra parte, los analistas y asesores componen el 24% de la participación, los supervisores el 19% y los gerentes el 13%; la anterior recolección de datos se puede apreciar en la figura 2.

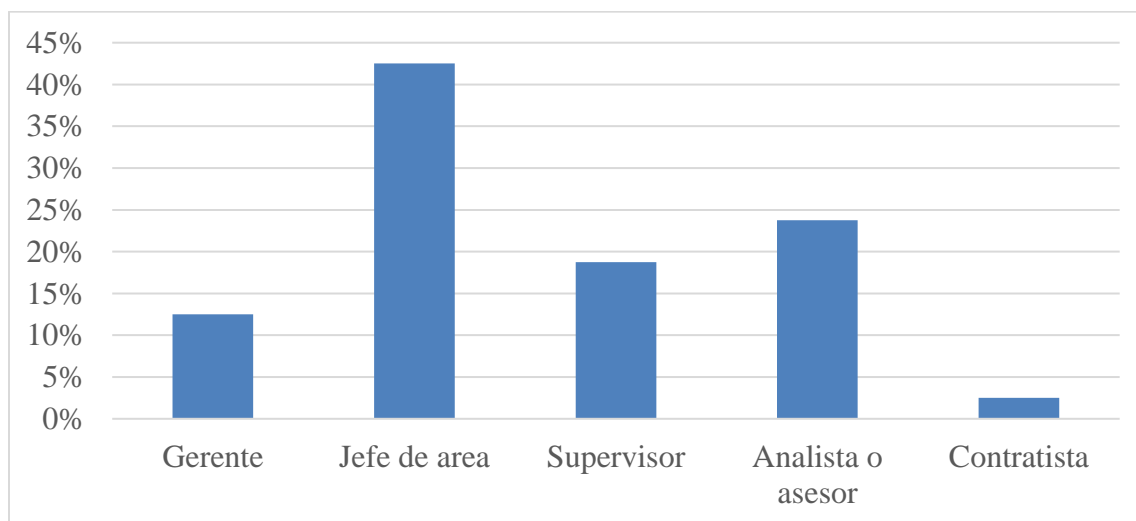


Figura 3 Cargo en la compañía

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Además, con el fin de poder recolectar información válida desde varios enfoques y áreas del sector, los encuestados pertenecen a diferentes procesos siendo cada uno relevante en la cadena de producción de flores en la sabana de Bogotá; dentro de los procesos encontramos el área de producción quien es la encargada de realizar el acompañamiento y cuidado de las plantas desde que se siembran hasta que se erradican, teniendo como su principal labor la cosecha, en el área de producción se pueden encontrar procesos como MIPE(Manejo integrado de plagas y enfermedades),MIRFE(Manejo integrado de riego y fertilización) y Mantenimiento; para el caso de la presente encuesta el área de producción tubo una participación del 58% de las encuestas.

Por otra parte, también se consultó al líderes del área de poscosecha, siendo esta área otro de los pilares fundamentales de la floricultura, teniendo como fin la preparación, clasificación y empaque de las flores cosechadas por las empresas, la participación de la poscosecha en la presente encuesta es del 9%. La participación del área de talento humano en la presente investigación es vital, pues al hablar de rotación de mano de obra es necesario remitirnos directamente a la administración del talento humano, este proceso participo con el 21% de las encuestas.

Por último, fue necesario conocer el punto de vista de los líderes de las empresas, siendo las habilidades gerenciales los pilares de la presente investigación, es por ello por lo que se consultaron a los gerentes de 10 empresas del sector de la sabana de Bogotá, Con una participación en las encuestas del 13%; la clasificación de la información recaudada por áreas se puede apreciar en la figura 3.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

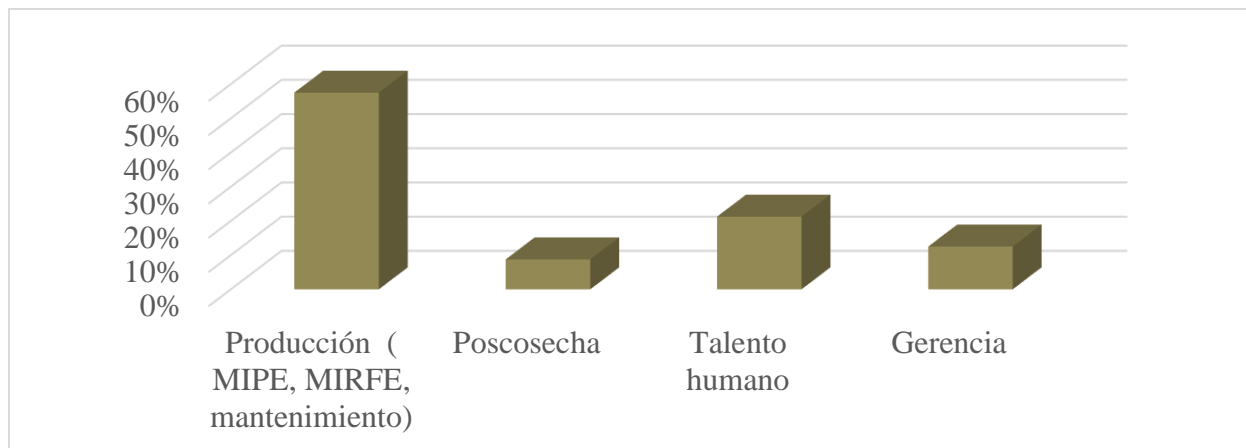


Figura 4. Estadísticas distribución de áreas participantes de la encuesta

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Cabe resaltar que dentro de la presente investigación se consideraron empresas de diferentes tamaños y edades, comportándose como se presenta en las figuras 4 y 5.

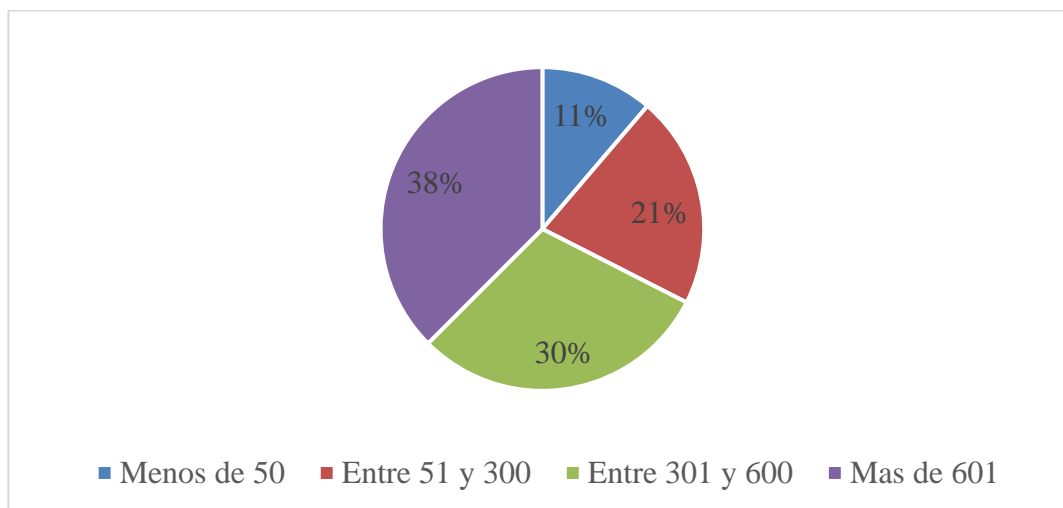


Figura 5. Cantidad de personas laborando en las empresas del sector floricultor

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

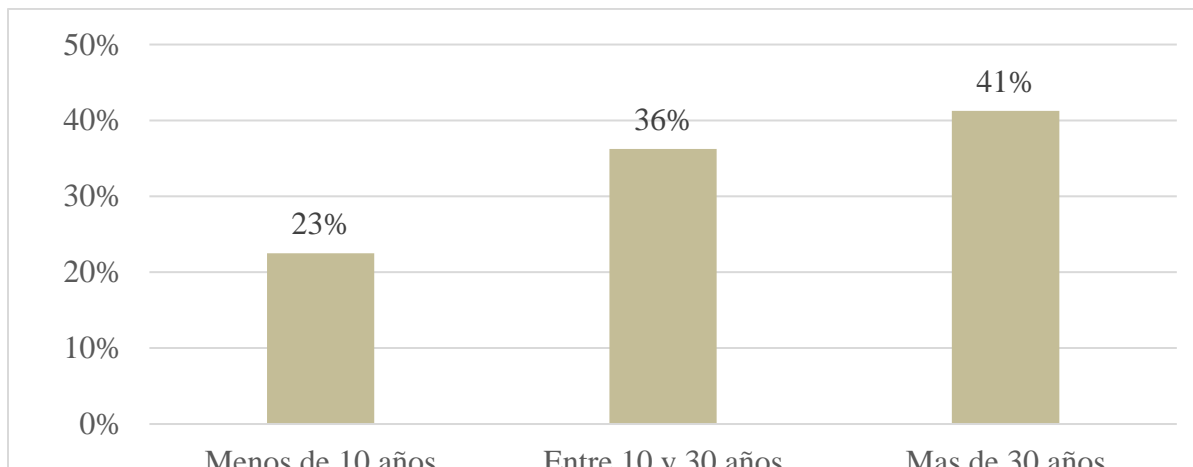


Figura 6. Años de trayectoria de las empresas en el sector floricultor

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

6.2.2 Impacto de la rotación de personal en la productividad.

Tomando como base la productividad de cada una de las empresas la presente investigación consulto a los encuestados como se ha comportado la producción en cada una de sus empresas con el fin de poder identificar posibles relaciones entre la caída de productividad y la alta rotación, y con base en esto poder identificar los impactos financieros; por lo cual con base en los resultados de la encuesta, se pudo determinar que el 44% de las empresas consultadas mantienen una productividad estable, el 35% han presentado un decrecimiento en su productividad y solo el 21% de las empresas han presentado un crecimiento productivo como se presenta en la figura 6.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

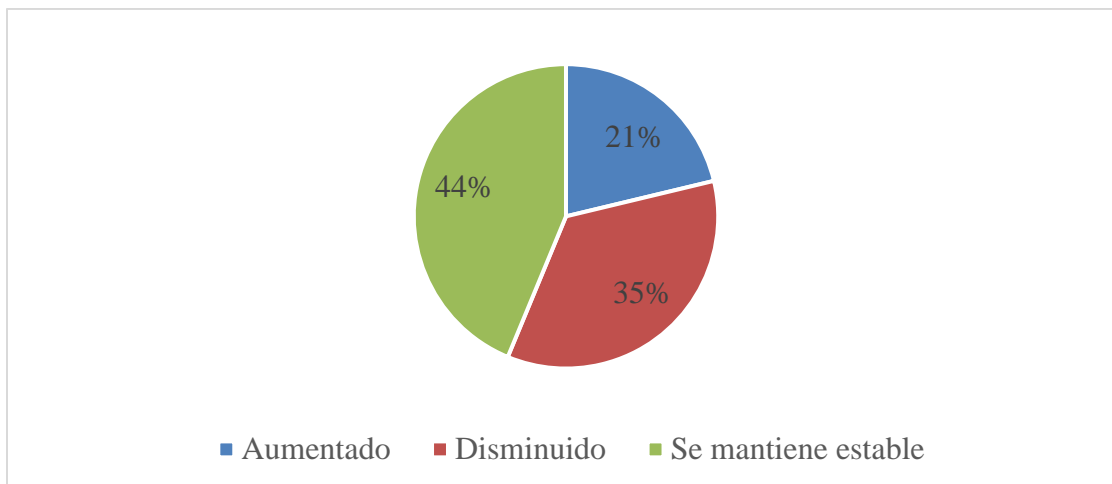


Figura 7. Comportamiento de la productividad de las empresas participantes

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Por otra parte el 78% de los directivos encuestados de las empresas floricultoras de la sabanas afirman que la alta rotación de la mano de obra afecta notablemente la productividad de las empresas como se evidencia en la figura 7 ,esto debido a que el cuidado y aprovechamiento de las plantas es la base del negocio de la floricultura, dicho cuidado se brinda mediante las labores culturales identificadas para cada producto (desbotones, encanastes, activaciones, despuntes) además de las fumigaciones y riego, de estas labores dependerá la productividad y la calidad de los productos cosechados, es decir que la productividad y calidad de los productos es directamente proporcional al cumplimiento y ejecución de las labores.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

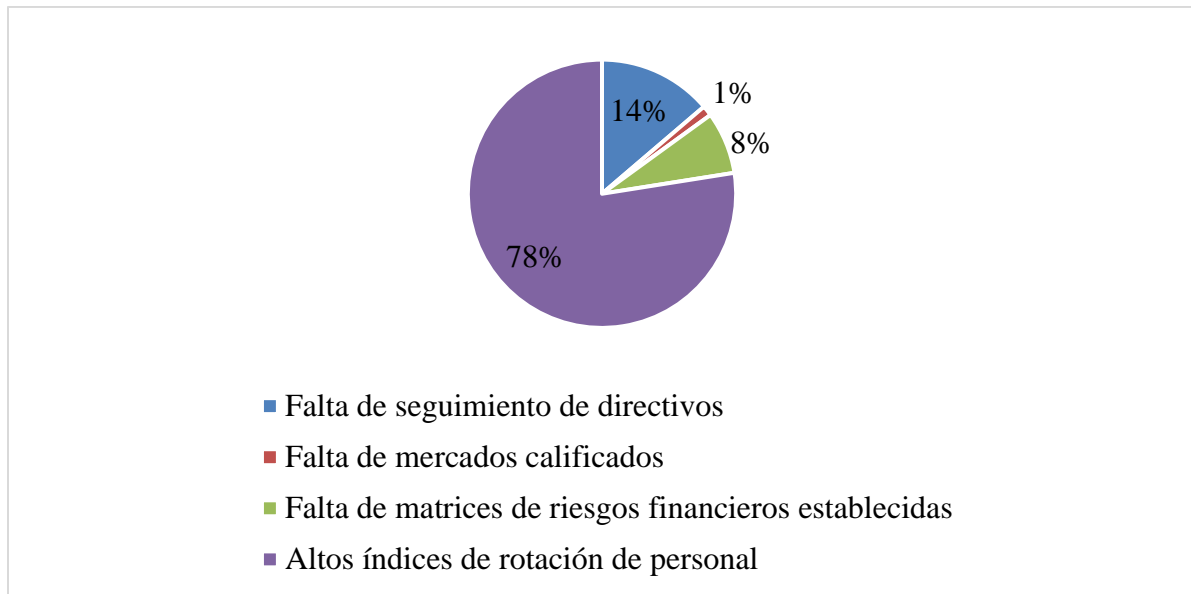


Figura 8. Factores influyentes de la reducción de la productividad en las fincas del sector floricultor

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Por otra parte, de nada sirve tener una alta productividad si no se cuenta con mano de obra calificada para cosechar y procesar las flores, es así como para empresas floricultoras se vuelve un pilar fundamental contar con mano de obra calificada, con rendimientos adecuados en sus labores de producción y clasificación de flores; sin embargo cuando una persona con experiencia se retira de una empresa, deja un área vacía, que no será cubierta en cerca de dos meses (tiempo estimado de curva de aprendizaje en el sector),esto asumiendo que el remplazo se contrata inmediatamente, durante estos dos meses las labores en el área vacía serán cubierta por los demás operarios en horas extras, resultando en sobrecarga laboral y sobrecostos de producción , o en otros casos el área ira presentado cada día más atrasos en sus labores, desencadenando en problemas de fertilización, fitosanitarios, fenológicos y físicos que llevaran a la perdida de la producción del área mencionada.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Con base en lo anterior se realizó una comparación entre las respuestas de cada uno de los encuestados que manifestaron bajas en la productividad metro cuadrado de los últimos años, y se comparó con las opiniones de cuál es el factor que más influye en dicha pérdida como se puede apreciar en la figura 8; para este caso 28 líderes de proceso encuestados manifestaron haber tenido bajas en la productividad en los últimos años, de los cuales el 82% coincidieron en que el factor que más ha influido en la pérdida de productividad ha sido la alta rotación del personal.

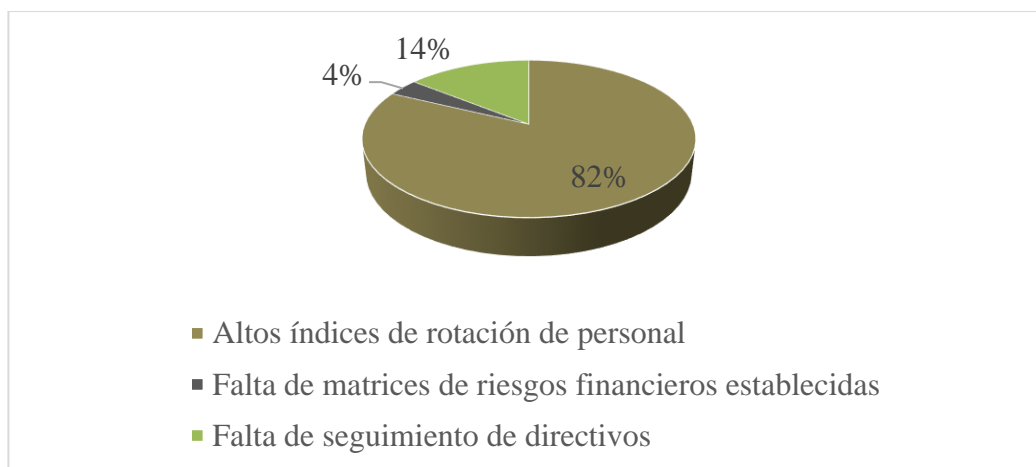


Figura 9. Factores que influyen en la pérdida de productividad en el sector floricultor

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

6.2.3. Impacto económico de la rotación de mano de obra

A continuación, en la tabla 3 se presenta un análisis de las pérdidas que una empresa productora de rosas de la sabana puede tener dar ante una temporada de san Valentín, simulando la pérdida de una flor por cama cosechada en un área de 20 hectáreas cultivadas, cabe resaltar

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

que, en caso de no tener la mano de obra calificada necesaria para la ejecución de las labores, las pérdidas pueden llegar a incrementarse hasta en un 300%.

Tabla 3 Análisis de impacto pérdidas de producción

Análisis de pérdidas de producción en temporada de san Valentín	
Área de finca	20 hectáreas
Total, camas por hectárea	176 camas
Total, camas finca	3.520 camas
1 tallo diario perdido por cama debido a atraso en labores	3.520 tallos
# de días de temporada	21
Total, tallos perdidos en temporada	73.920 tallos
Tallo metro cuadrado perdidos	0,37 tallos/m ²
Precio promedio de tallo en temporada	0,24 USD
Total, pérdidas en temporada	17.741 USD
Pérdidas en pesos colombianos con tasa de cambio \$3.900	\$ 69.189.120

Fuente. Elaboración propia

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Con base a los anteriores resultados se consultó a los encuestados sobre la causa más relevante por las cuales se pierde la producción en el gremio floricultor, de los cuales el 74% atribuyo la perdida a la falta de mano de obra y alta rotación de esta como se puede apreciar en la figura 9.

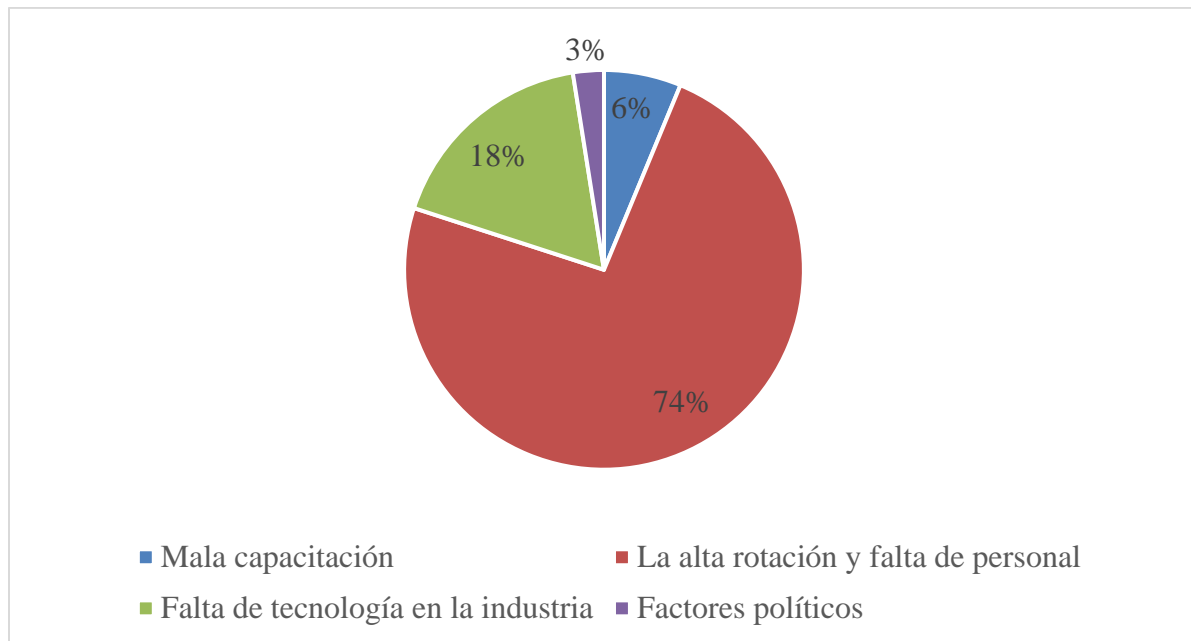


Figura 10. Causa más relevante por las cual se pierde la producción en el gremio floricultor

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Por ejemplo, para el caso del clavel cultivado en la sabana de Bogotá se requieren en promedio entre 16 y 17 personas por hectárea cultivada teniendo en cuenta los diferentes procesos, lo cual en términos de productividad para una empresa competitiva se refleja en que se tiene una persona para producir cerca de 2.200.000 tallos en un año, lo que se refleja en 183.333 tallos mes; la falta de una persona del grupo de trabajo implica que durante un mes (tiempo estimado de curva de aprendizaje) la cosecha de tallos se verán interrumpida en su proceso

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

normal y se presentarían problemas en la cadena de producción representando pérdidas por cada día transcurrido; a continuación en la tabla 4 se encuentran los impactos de la rotación de personal en los principales procesos de la floricultura.

Tabla 4 Análisis de pérdidas de producción por cama en temporada de san Valentín empresa

Proceso	Personas promedio por hectárea	Consecuencia de ausencia y rotación de personal
Manejo integrado de plagas y enfermedades	1	Descompensación y deshidratación de cultivo Pérdida de calidad del producto Pérdida de producción
Manejo integrado de riego y fertilización	1	Contaminación de la producción y pérdida por factores fitosanitarios
Mantenimiento	1	Daños en infraestructuras y maquinarias de producción Atrasos en demás procesos por daños en infraestructuras y maquinarias
Producción	8	Pérdida de producción por atraso en labores

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

		Pérdida de calidad en el producto
		Perdida de producción por no cosechar a tiempo
		Perdida de producción por falta de clasificación y empaque de ramos
Poscosecha	5	Perdida de clientes por incumplimiento en ventas
Total, personas por hectárea	16	

Fuente. Elaboración propia

Con el fin de determinar qué tan grave es el fenómeno de la rotación de personal en las industrias floricultoras de la sabana, se les consulto a los encuestados sobre el porcentaje estimado de rotación de cada uno de los procesos que lideran y con qué frecuencia se presenta la rotación. De este modo un 35% de los encuestados manifestaron que las personas de su grupo de trabajo rotan en diariamente, el 31% manifiestan que en sus grupos de trabajos rotan personas semanalmente, el 28% mensualmente y por último el 6% manifiesta que su grupo rota anualmente; la anterior información se presenta en la figura 10

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

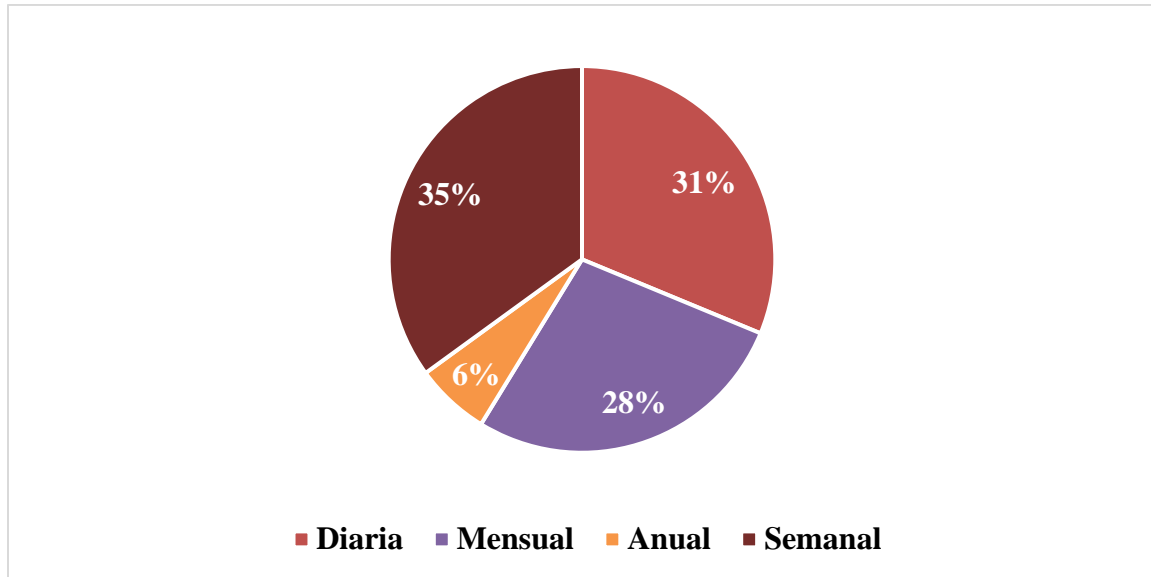


Figura 11. Frecuencia de rotación de personal

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Por otra parte, realizando el análisis de la frecuencia de rotación con respecto a las áreas de trabajo presentado en la tabla 5, se puede evidenciar que el área más golpeada es el área de producción, presentando mayor índice de rotación diaria y semanal.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Tabla 5 Análisis de frecuencia de rotación por áreas en la industria floricultora de la sabana de Bogotá

Frecuencia de rotación de mano de obra por áreas					
	Anual	Diaria	Mensual	Semanal	Total general
Gerencia			4	6	10
Poscosecha		3	2	2	7
Producción (MIPE, MIRFE, mantenimiento)	4	18	14	10	46
Talento humano	1	4	2	10	17
Total general	5	25	22	28	80

Fuente. Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 11, el 54% de los encuestados manifiestan que en el último año la rotación de su equipo de trabajo ha estado entre el 11% y el 30%, el 13% de los encuestados manifiestan que su equipo ha rotado entre el 30% y el 50%, y aún más grave el 5% de los encuestados manifiestan que su grupo de trabajo ha rotado en más del 50%; tomando como base la meta de estar por debajo del 10% que las empresas del gremio se proponen para ser sostenibles y operar sin problema, solo el 23% de los encuestados manifestaron estar en este rango de rotación.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

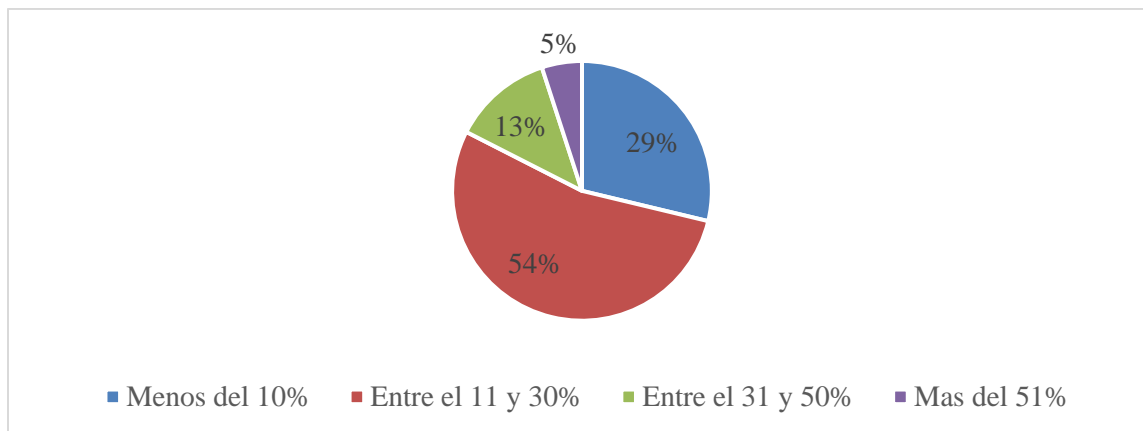


Figura 12. Estadísticas porcentaje de rotación de personal según encuesta

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta.

La rotación de mano de obra en las empresas floricultoras es fluctuante, ya que depende de factores como temporadas de producción, estado de infraestructura y niveles de atrasos de plantas productivas, estos factores influyen en las personas y en su nivel de satisfacción en las empresas en las que trabajan, como muestra de ello en la figura 12 se presentan los indicadores de rotación de una de las empresas floricultoras de la sabana, dedicada a la producción de claveles de exportación, en esta se puede apreciar un rotación promedio en el año 2023 del 17% con un pico en el mes de abril del 21%; esta empresa cuya área es de 19.5 hectáreas sembradas y que cuenta con 330 personas de planta para desarrollar sus procesos.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

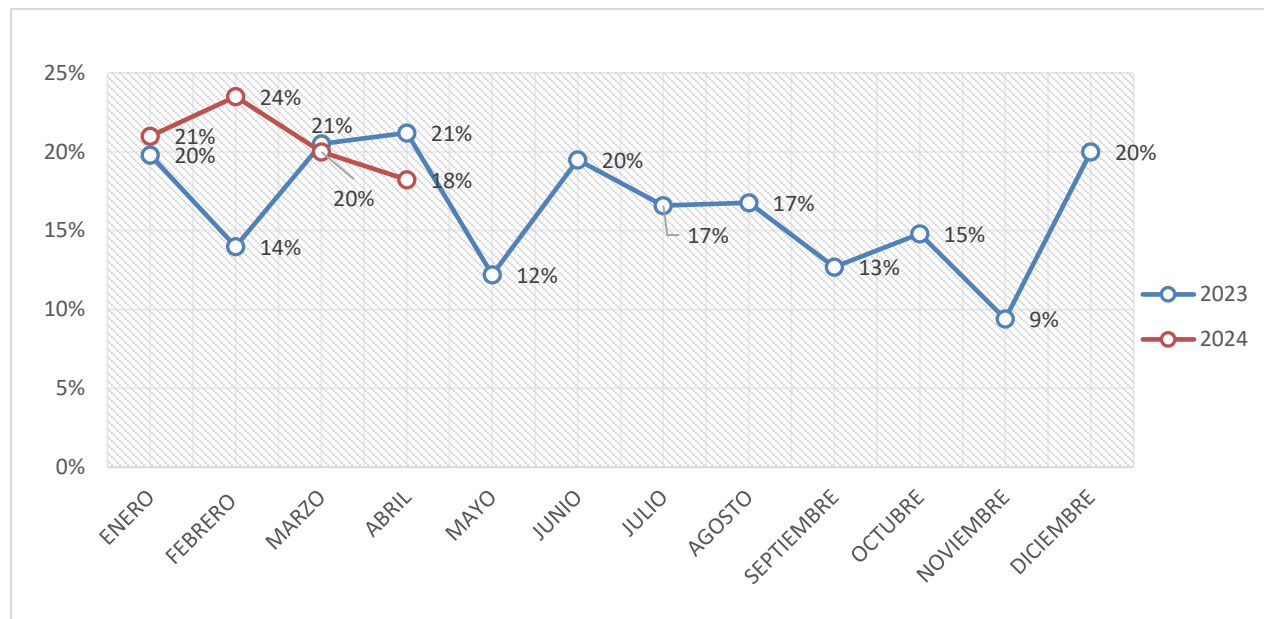


Figura 13. Comportamiento de rotación de personal empresa clavel era del norte de la sabana

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada

Realizando los cálculos del porcentajes de rotación presentado por la anterior empresa floricultora con respecto a su número de personas contratadas encontramos que la empresa en el año 2023 tuvo que rotar el doble del personal presupuestado, es decir de un presupuesto de 330 personas necesarias para la operación la empresa contrato 652 personas, para mantener su operación, el detalle se expresa en la tabla.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Tabla 6. Rotación de mano de obra 2023 de empresa productora de claveles de la sabana de Bogotá.

Año	Mes	Índice de rotación	Mano de obra presupuestada	Mano de obra rotada
2023	Enero	19,8%	330	65
2023	Febrero	14,0%	330	46
2023	Marzo	20,5%	330	68
2023	Abril	21,2%	330	70
2023	Mayo	12,2%	330	40
2023	Junio	19,5%	330	64
2023	Julio	16,6%	330	55
2023	Agosto	16,8%	330	55
2023	Septiembre	12,7%	330	42
2023	Octubre	14,8%	330	49
2023	Noviembre	9,4%	330	31
2023	Diciembre	20,0%	330	66
Total mano de obra rotada 2023				652

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que el comportamiento de la necesidad de mano de obra depende de cada uno de los productos de la floricultura, por ejemplo, la rosa durante los meses de enero, febrero, marzo y abril tiende a aumentar su requerimiento de mano de obra en cerca de un 30% para

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

cosechar las flores que serán vendidas en las temporadas de san Valentín y el día de las madres, fiestas que representan el 80% de los ingresos de las empresas productoras de rosas.

6.2.4 Impacto en el costo de producción de la rotación de mano de obra

Con el fin de determinar el impacto de la rotación de personal en las finanzas de las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá, se consultó a los encuestados sobre si consideraban que la rotación de personal afectaba la situación financiera de las compañías ,de los cuales el 100% de los encuestados manifestaron que si hay impacto real en las finanzas de las empresas floricultoras cuando se presentan altos índices de rotación de mano de obra como se observa en la figura 13 ; este impacto no solo genera repercusiones directamente en el costo de producción, sino que también impacta la calidad de los productos y compromete directamente la relación con los clientes directos.

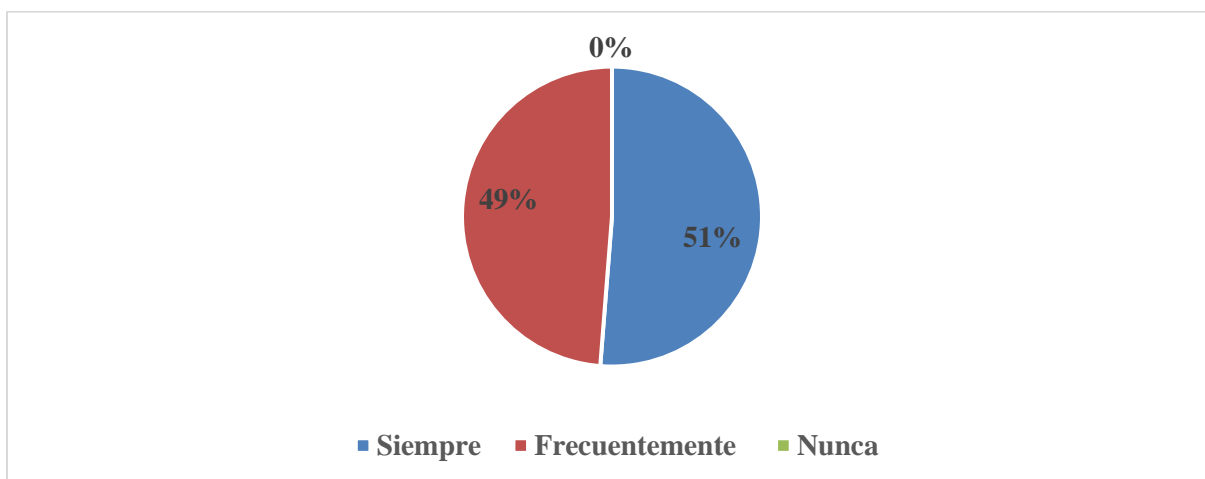


Figura 14. Estadísticas impacto de la rotación de personal en las empresas del sector floricultor

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Por ejemplo, para Cascio (2018) los costos de rotación y reclutamiento no solo abarcan el papeleo y contratación del personal, sino que también genera costos directos como la publicidad, las entrevistas y las pruebas de selección, por otra parte, también dentro del costo de rotación se consideran inversiones como la capacitación de la persona ingresada, tales como formación y desarrollo del colaborador ingresado (Noe,2017).

Adicional a los costos antes mencionados se debe considerar los costos del impacto a la producción, ya que la rotación de personal puede presentar problemas y atrasos en la eficiencia operativa viéndose reflejado en la caída de producción o perdidas de calidad. Para poder determinar el impacto financiero de la rotación es necesario primero entender el gasto que esta representa por persona, por ello en la tabla 7 se presenta el análisis de los costos en los que incurren las empresas floricultoras de la sabana cada que una persona rota en una de las empresas; los costos allí reflejados se consideraron con base a la información suministrada por las empresas consultadas para esta investigación.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Tabla 7. Análisis de costos de Rotación de mano de obra en empresa floricultora de la zona norte de la sabana de Bogotá

Clasificación del costo	Proceso	Labor	Costo promedio por persona	
Costos primarios	Retiro	Papelería y archivo	\$ 4.000	
		Exámenes de retiro	\$ 25.000	
	Selección	Perifoneo y búsqueda de candidatos	\$ 24.000	
		Pruebas psicotécnicas y aptitudinales	\$ 11.667	
		Exámenes de salud	\$ 25.000	
		verificación de antecedentes	\$ 7.277	
		Papelería y archivo	\$ 4.000	
		Papelería y archivo	\$ 4.000	
		Contratación	Inducción	\$ 72.166
		EPP's	\$ 8.000	
Costos secundarios	Formación	Curva de aprendizaje (15 días de salario con prestaciones reglamentarias mientras la	\$ 1.090.000	

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

		persona alcanza su etapa productiva)	
		Formador para 8 personas	
		con salario de \$1.500.000	\$ 279.000
		+prestaciones	
		Cubrimiento de vacante	
		con horas extras durante 2	\$ 650.010
		semanas de formación (94	
		horas)	
Costos colaterales	Cubrimiento de labores	Costo de pérdida de flor por hectárea y atraso de labores (varía según el tiempo y la cantidad de personas que hagan falta)	
		Total, por persona	\$ 2.204.619

Fuente. Elaboración propia

De la tabla 7 podemos concluir un costo promedio de rotación por persona de \$2.204.619, siendo el parámetro más costoso para la empresa la formación de la nueva persona que asume el cargo, cabe resaltar que este costo puede variar según las aptitudes de la persona contratada para el cargo, ya que de esto dependerá el tiempo que tarde en alcanzar el desempeño esperado; por otra parte el cubrimiento de labores con horas extras es una de las estrategias que las empresas floricultoras usan en el día a día para amortiguar los impactos que la rotación y falta de mano de

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

obra genera en la producción, esta práctica trae como resultados aumento en los costos de producción y genera graves daños en el ambiente laboral de las empresas, sobrecargando laboralmente a las personas que están estables en las compañías.

Con el fin de poder determinar el impacto que tiene la rotación de mano de obra en la rentabilidad y las finanzas de las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá, se consultó a los encuestados y como se puede apreciar en la figura 14, el 73% de las personas encuestadas están de acuerdo en que el factor que más afecta y reduce la rentabilidad de una empresa floricultora es la rotación constante del personal, esto debido a que la rotación de personal incrementa considerablemente los costos de producción, llevando a las empresas a gastar más para producir la misma cantidad de flores.

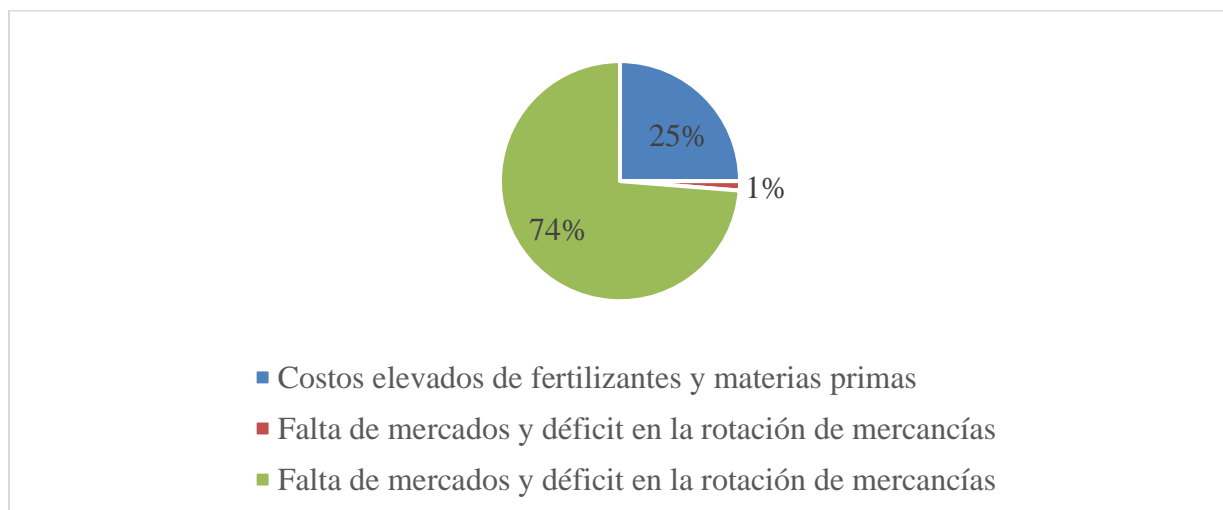


Figura 15. El factor que reducen la rentabilidad en las empresas floricultoras

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Los costos de la rotación de personal generan un gran peso en las finanzas de una empresa floricultora, ya que para esta industria la nómina corresponde en promedio al 43% de los costos de producción, y cualquier modificación en esta genera gran fluctuación en los balances y flujos de las empresas; para Chiavenato (1999) los costos de la rotación de mano de obra pueden clasificarse en primarios y secundarios, siendo los primarios los costos de finalización, selección y contratación de la persona que se necesita, y los costos secundarios son todos los referentes a la capacitación y formación de la nueva persona que ingresa considerando la curva de aprendizaje hasta que llega a los rendimientos óptimos.

En la tabla 8 podemos observar la composición de los costos de producción de claveles, uno de los productos insignias de la industria floricultora de la sabana; para la producción de cada hectárea de claveles con una producción promedio de 128.205 tallos mes (Producción finca promedio de la sabana) se requiere una inversión promedio de 86 millones de pesos.

Tabla 8. Composición de costos para la producción de clavel promedio.

Composición del costo producción de clavel

1.538.461,54	Productividad promedio tallos por hectárea año	
128.205,13	Productividad promedio tallos por hectárea mes	
Costo	Ítem	% del costo
\$ 880.000,00	Costo de siembra cama de clavel	
\$ 27.331.764,71	Costo siembra de hectárea de clavel- mes	32%
\$ 17,77	Costo de siembra por tallo	
USD 0,004		

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

\$ 32.700.000,00	15 personas por hectárea - mano de obra cultivo	38%
\$ 4.360.000,00	2 personas por hectárea - mano de obra poscosecha	5%
\$ 5.196.000,00	Fumigación mes hectárea	6%
\$ 6.062.000,00	Fertilización hectárea mes	7%
\$ 179.487,18	Energía mes hectárea	0.4%
\$ 5.128.205,13	Costo de empaque aprox por hectárea	6%
\$ 5.000.000,00	Costos de mantenimiento de infraestructuras y equipos	6%
\$ 58.625.692,31	Total, de labores producción de clavel	68%
\$ 85.957.457,01	Costo de producción hectárea de clavel – mes	100%
\$ 457,28	Total, costo de producción tallo de clavel	
USD 0,11		

Fuente: Elaboración propia

Es así como con base en lo anterior se puede llegar a la conclusión que el costo más alto de la producción de flores es la mano de obra para la ejecución de las labores, con un 43% de participación en el costo total de producción; cabe resaltar que este grado de participación en el costo puede variar según el producto y oscilar entre el 40% hasta el 70% dependiendo los tipos de siembra y los métodos de producción.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Para poder realizar una comparación de la dimensión de este impacto financiero podemos comparar la información plasmada en la tabla 5 de la empresa productora de claveles de un área de 20 hectáreas, analizando el mes en el que menos retiros tuvo en el año 2023, el cual fue el mes de noviembre con 31 retiros, esto lo compararemos con la tabla 6 en donde podemos apreciar el costo de la rotación por persona estimando los tipos de costos como se aprecia en la tabla 9.

Gracias a este comparativo podemos identificar que el mes de noviembre a pesar de ser el mes con el IRP(Índice de rotación de personal) más bajo al empresa tuvo una pérdida cercana a 68 millones de pesos equivalentes a el costo de producción de 0.74 hectáreas de producto sembrado; teniendo contemplado el costo de rotación de personal para este mes el costo de producción de un tallo de clavel en condiciones de productividad optimas aumentaría en \$23.4 que en pequeñas cantidades no se ve representativo sin embargo al obtener los 2.564.000 tallos esperados para esta finca en el mes se vuelve una suma considerable.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Tabla 9. Costo de rotación de mano de obra mes de noviembre empresa floricultora productora de clavel.

Clasificación del costo	Proceso	Labor	Costo promedio por persona	Cantidad de personas rotación del 9,4% IRP- mes de noviembre
Costos primarios	Retiro	Papelería y archivo	\$ 4.000	\$ 280.000
		Exámenes de retiro	\$ 25.000	\$ 1.750.000
	Selección	Perifoneo y búsqueda de candidatos	\$ 24.000	\$ 1.680.000
		Pruebas psicotécnicas y aptitudinales	\$ 11.667	\$ 816.667
		Exámenes de salud	\$ 25.000	\$ 1.750.000
		verificación de antecedentes	\$ 7.277	\$ 509.367
	Contratación	Papelería y archivo	\$ 4.000	\$ 280.000
		Papelería y archivo	\$ 4.000	\$ 280.000
		Inducción	\$ 72.166	\$ 5.051.620
		EPP's	\$ 8.000	\$ 560.000
Costos secundarios	Formación	Curva de aprendizaje (15 días de salario con prestaciones reglamentarias mientras la persona alcanza su etapa productiva)	\$ 1.090.000	\$ 76.300.000
		Formador con salario promedio de \$1,500,000+ prestaciones.	\$ 279.000	\$ 19.530.000

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

		Cubrimiento de vacante con horas extras		\$
		durante 2 semanas de formación (94 horas)	\$ 650.010	45.500.700
Costos colaterales	Cubrimiento de labores	Costo de pérdida de flor por hectárea y		
		atraso de labores (varía según el tiempo y la cantidad de personas que hagan falta)		\$ -
		Total, x persona	\$ 2.204.119	\$ 154.288.353

Fuente: Elaboración propia

Con base a los parámetros anteriormente analizados podemos concluir que el impacto financiero de la rotación de mano de obra es alto y genera una disminución considerable en la rentabilidad de las empresas floricultoras, más detalladamente para el caso de la empresa expuesta en la tabla 5, la cual se analizó a fondo en la tabla 10 identificando que la empresa tuvo un impacto por rotación de mano de obra equivalente al 19% de la rentabilidad de la compañía, monto muy significativo y de gran impacto para el gremio ya que día tras día se complejiza más la regulación de la mano de obra.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Tabla 10. Impacto financiero de la rotación de mano de obra en empresa productora de claveles del sector de la sabana de Bogotá

1.538.461,54	Productividad promedio tallos por hectárea año
30.769.230,77	Productividad año finca de 20 hectáreas
\$ 13.416.801.447,96	costo de producción tallos de 20 hectáreas en año
\$ 20.923.076.923,08	Ingresos esperados por producción anual
\$ 7.506.275.475,11	Rentabilidad operacional año esperada
\$ 1.437.085.805,33	costo de rotación de mano de obra estimando un IRP promedio del 18% (652 personas año ejemplo tabla 6)
19%	%Porcentaje de impacto de la rotación de mano de obra en la rentabilidad operacional de la compañía

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Factores desde los que se puede gestionar la rotación de mano de obra

El 70% de las personas consultadas consideran que la rotación de personal en el gremio floricultor es gestionable, y es así pues para Domínguez (2015) la industria moderna ha concentrado sus esfuerzos en analizar diferentes factores que generan la alta rotación de empleados; pero para poder plantear una propuesta que aporte a la reducción del impacto financiero de la rotación de mano de obra es necesario entender el concepto psicológico que indica que para que un individuo se sienta satisfecho, debe suplir una serie de necesidades básicas, tales como la seguridad, amor, pertenencia, estima y actualización del sí mismo

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

(Maslow,1908); es por esto que es necesario considerar y tener en cuenta el factor de satisfacción de las personas en las empresas, con el fin de poder realizar la propuesta de mejora.

Es así como en la encuesta se contemplaron 4 factores significativos que influyen en la satisfacción laboral de las personas tales como bienestar laboral, ambiente laboral, nivel de salarios y esquemas de seguridad y salud en el trabajo, es así como en la figura 15 se puede apreciar los puntos de vista de los encuestados, de cuáles son los parámetros desde los que se puede gestionar la rotación del personal.

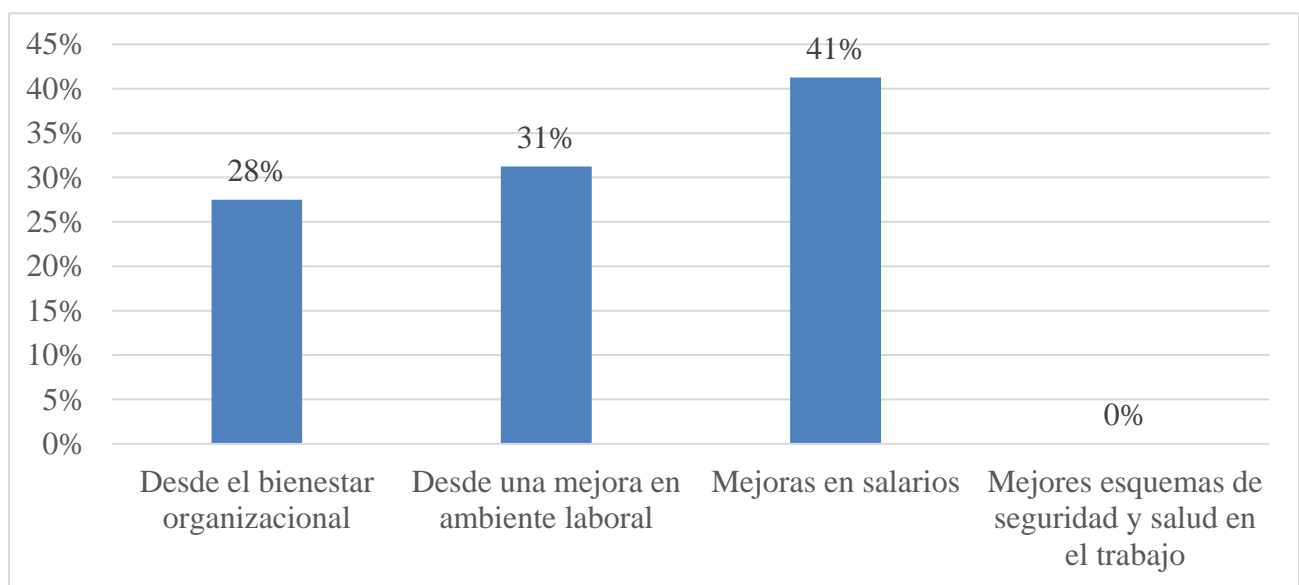


Figura 16. El factor más relevante para la gestión y control de la rotación de mano de obra

Fuente: Elaboración propia

Es así como con base en la figura 15 se puede determinar que el factor más relevante con el cual se puede mejorar la rotación es la mejora salarial, esto debido a que en la industria

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

floricultora de las sabana se mantiene un margen salarial para los operarios acorde al salario mínimo, en algunos casos muy puntuales las empresas cuentan con bonificaciones para operarios con labores específicas, sin embargo al no estar disponible para el resto de operarios la oportunidad de alcanzar dichas bonificaciones esto genera mal ambiente laboral.

Por otra parte el 31% de los encuestados considera que el factor más influyente para gestionar la rotación de personal es la mejora de ambiente laboral y es que este es uno de los factores más importantes por los cuales las personas se retiran de las empresas a tal modo que el 98% de los encuestados consideran que el factor influye en la rotación; y es que el 31% de los encuestados manifiestan que el clima laboral de las empresas floricultoras donde laboran es regular, como antes se mencionó la misma rotación de personal aporta al descontento de las personas y a la caída del clima laboral, pues al haber alta rotación las empresas se ven obligadas a cubrir sus labores con horas extras generando agotamiento en las personas.

Por último, el 28% de los encuestados consideran que la rotación se puede gestionar desde el bienestar organizacional, y es que es importante considerar que el bienestar abarca factores como buen clima laboral y salario satisfactorio, adicional a esto el bienestar está directamente relacionado a que las personas se sientan cómodas en sus espacios de trabajo siendo uno de los factores más relevantes.

6.2.6. Propuesta de mejora para reducción del impacto financiero de la rotación de mano de obra.

- El 68% de los encuestados manifiestan que en sus empresas no tienen claro el costo de la rotación de personal, es por esto que el primer punto de esta propuesta se basa en diseñar un sistema de registro y análisis de costos de rotación de personal, en los cuales se

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

puedan individualizar los montos pagados relacionados con los costos antes analizados; para posteriormente poder realizar seguimiento detallado periódicamente, semanal o mensual con el fin de poder detectar comportamientos anormales de incrementos en los costos y generar planes de acción inmediatos que permitan reducir los impactos generados.

- Para el 91% de los encuestados es importante que las empresas implementen dentro de sus matrices de riesgos el impacto financiero de la rotación de personal, esto es vital pues la matriz de riesgos como herramienta estructurada que permite evaluar riesgos latentes o potenciales, permite tomar decisiones para la prevención de dicho riesgo; es así como para las empresas floricultoras tener una matriz sólida que permita conocer el riesgo de una alta rotación, puede permitir a la empresa tener planes de contingencia, análisis financieros e incluso asistencia de profesionales tercerizados que brinden alternativas que permitan superar las crisis o reducir los impactos financieros.
- Está claro que uno de los factores más importantes por los cuales se retiran las personas de las empresas floricultoras es el factor salarial, y esto se ve reflejado en los resultados de la investigación, pues el 60% de los encuestados manifestaron que los salarios no son acordes a las labores que se realizan en el gremio o a los conocimientos necesarios para trabajar allí; pues todas las empresas de la sabana coinciden en que ofertan el salario mínimo a los operarios; es por esto que es importante para la industria replantear su esquema salarial, ya que este no es competitivo con el gremio de la construcción o la seguridad privada (competencia directa en la contratación de mano de obra),
- Si bien el salario económico es vital para que un trabajador este estable en una compañía también es importante contar con un buen salario emocional, es decir es importante

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

contar con programas que permitan reforzar todas aquellas razones no monetarias por las que se puede retribuir a las personas que permitan que las personas se sientan agustas, comprometidas y alineadas con los trabajos que realizan (Rubio, 2020); con base a esto es necesario robustecer los programas de bienestar organizacional de las industria, que si bien están presentes en la mayoría de empresas no cuentan con la fuerza suficiente para lograr retener las personas y evitar la rotación de personal.

- Es importante que las empresas del gremio floricultor de la sabana realicen un análisis de cargas laborales y que identifiquen los puntos críticos pues el 70% de los encuestados manifestaron que en las empresas hay sobrecarga laboral, es necesario identificar la causa con el fin de poder realizar los ajustes necesarios en cada una de las operaciones de las empresas, considerando los rendimientos necesarios para que el negocio sea rentable, pero a su vez teniendo presente el grado de conformidad y agotamiento de las personas.
- El factor común del éxito operativo de las empresas industriales exitosas del mundo parte desde la base de una correcta capacitación de las personas que realizan las labores, es por esto que es importante que la empresas floricultoras robustezcan los programas de formación al personal, considerando las diferentes formas de aprendizaje del ser humano, y con base a estos programas de capacitación establecer sus programas motivacionales de carrera y formación, planes que permiten a las personas crecer laboralmente dentro de las compañías; estos planes son fundamentales en la retención del personal pues generan expectativa y motivación por el crecimiento, si bien el 68% de los encuestados manifestaron conocer el plan carrera y formación de sus compañías el otro 32% desconoce por completo estos esquemas.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

- Es importante que las empresas estandaricen y documenten detalladamente sus procesos, ya que esto garantiza una correcta capacitación y retroalimentación del personal, evitando la improvisación a la hora de dar instrucciones al personal y dando seguridad a las personas en cada una de sus labores.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

7. Conclusiones

Para Zambrano (2021) la rotación de mano de obra es sinónimo de reducción de rentabilidad, incertidumbre e inestabilidad empresarial, y con base a la presente investigación se ha logrado corroborar esta idea, pues al analizar el impacto de la rotación de mano de obra en los costos de producción de flores en el sector de la sabana, en el caso de la empresa productora de claveles se determinó que el la rotación de mano de obra constituyo un 19% del costo de producción para el 2023; por otra parte para Muñoz (2020) el estimado del costo de remplazar una persona que rota es de cinco veces el valor de su salario, sin embargo para el gremio floricultor en efecto de esta investigación se determinó un costo de 1.1 salarios de la persona remplazada (tabla 7), cabe aclarar que a este impacto se debe sumar el daño colateral generado por el tiempo que la persona que se retiró no estuvo en el área de trabajo (López-Rodríguez & Gil-Muñoz, 2020).

Tasayco (2022) considera que la rotación de personal por causas internas es gestionable, revisando las jornadas cuerdas de trabajo, ambientes de trabajos sanos y la valorización laboral, en lo que coinciden los resultados de la presente investigación, pues en la encuesta realizada se determinó que el 70% de las personas consultadas consideran que la rotación de personal en el gremio floricultor es gestionable, mayor mente desde la mejora de los esquemas salariales, mejora del ambiente laboral y replanteo de los programas de bienestar organizacional que la mayoría de las empresas poseen.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

En la presente investigación se logro determinar que, si existe un impacto financiero considerable causado por la rotación de mano de obra a las empresas floricultoras de la sabana, asociando el costo de rotación por persona rotada que gana un salario mínimo en \$2.204.119, así mismo se pudo determinar que la mano de obra para la producción de flores componen entre el 45% y 60% de los costos de producción de las empresas de flores y que al tener altas rotaciones como el caso estudiado en la tabla 2 puede resultar en perdidas millonarias para las empresas como se demostró en al tabla 9.

Se logro realizar el acercamiento teórico conceptual relacionado con el impacto financiero y la rotación de mano de obra en el escenario de la gerencia financiera en las organizaciones siendo este el primer objetivo específico de la investigación, esto mediante la comparación de los datos recolectados en la encuesta a los lideres de procesos de algunas empresas floricultoras de la sabana, con el análisis documental y estudio de caso de la estadísticas y datos suministrados, llevando estos datos a un comparativo real de la situación que afrontan las gerencias financieras de las empresas floricultoras de la sabana en la actualidad y al aves siendo comparados con teorías de la literatura como las de Maslow (1970) con sus aportes psicológicos en la satisfacción de las personas en sus zonas de trabajo, Domínguez(2015) con el análisis de la rotación de personas en una empresa y Rubio (2020) con su concepto del salario emocional.

Así mismo durante la investigación se pudieron identificar diagnosticar 3 de las causas que generan la alta rotación en la mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá cumpliendo con el segundo objetivo, siendo estas la baja remuneración brindada por el sector que se mantiene al margen del salario mínimo, llevando esto a que las personas tomen oportunidades en otras industrias de la zona que han optado por diseñar esquemas salariales diferentes, por otra parte tenemos los ambientes laborales de las empresas floricultoras, ya que el

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

98% de los encuestados consideran que desde esta causa se puede gestionar la rotación de personal, claramente esto teniendo presente jornadas de trabajo coherentes, capacitaciones asertivas, estudios de cargas laborales a trabajadores y muy importante la consideración de los salarios emocionales de Rubio (2020); por ultimo y directamente relacionado a las dos causas anteriores tenemos falta de un sistema claro de bienestar organizacional en el gremio, teniendo en cuenta principios como los de Maslow (1970) quien indica que para que un individuo se sienta satisfecho en un lugar, se deben suplir sus necesidades básicas fisiológicas entre ellas la seguridad, amor, pertenencia, estima y actualización de sí mismo.

Con base en lo anterior se concluyó que la rotación de personal es gestionable y obedece a causas que pueden ser manejadas desde las perspectivas de la gerencia financiera, esto en base a la encuesta en la que el 89% de los encuestados manifestaron que en sus empresas la rotación de mano de obra es gestionable, destacando el factor salarial con un 41% como una de los parámetros mas relevantes en el control de la rotación de mano de obra, claramente teniendo presentes los márgenes de utilidades esperados y las necesidades de las empresas.

Por último, abordando el tercer objetivo se concluye una propuesta que permita mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá, esto con base a los parámetros más relevantes identificados en la encuesta, dentro de los cuales se concluyen puntos relevantes como lo son:

El análisis específico del costo de rotación en el caso de cada empresa, diseño e implementación de matrices de riesgo financieros, análisis de factores salariales tanto económicos como emocionales; además de un balance de cargas laborales y el diseño de esquemas acertados de capacitación llegando a un sistema de procesos estandarizado y organizado.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Para las futuras investigaciones se recomienda profundizar en el impacto financiero de los costos colaterales de la rotación de mano de obra, si se tiene la posibilidad profundizando por producto generado, ya que como se expuso en esta investigación cada producto floral se comporta diferente y sus costos varían, adicional se recomienda profundizar en el diseño de la matriz de riesgos financieros y operacionales en donde se enfatice en los riesgos de no contar con la mano de obra por un excesiva rotación de personal, cabe resaltar que esta investigación se hizo desde un punto de vista de gerencia financiera, sin embargo se puede abarcar también desde los entornos psicológicos y técnicos.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

8. Recomendaciones

Se recomienda para futuras investigaciones profundizar en las matrices de riesgos financieros, impacto de costos colaterales por producto, ya que esta es una parte fundamental del estudio de impacto financiero de la rotación de mano de obra sin embargo este impacto es puntual de cada empresa y producto, así mismo varía según la zona en donde se ubique la empresa por factores demográficos y de complejidad de la contratación del personal.

Por otra parte en la presente investigación no se tuvieron en cuenta directamente los estados financieros de las empresas, esto debido a que para la mayoría de las empresas del sector la información financiera es confidencial y bajo ningún motivo se comparte, es por lo mismo que en la presente investigación no se relacionan los nombres de las empresas que suministraron la información por solicitud de los directivos de las mismas, siendo esta la mayor limitación para esta y para futuras investigaciones.

Otra de las limitaciones identificadas en la investigación fue la dificultad para llegar a los líderes de las áreas de las empresas, ya que por lo general son personas muy ocupadas y con poca disponibilidad para atender a las encuestas o consultas; finalmente se recomienda apoyar la presente investigación con los diferentes autores de la teoría de administración del talento humano y las teorías bases de la gerencia financiera.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

9. Referencias bibliográficas

Álvarez Orozco, D. G. (Coord.) (2020). Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?: (ed.). México, Plaza y Valdés (México).

<https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/174180?page=21>.

ASOCOLFLORES. (2024). ASOCOLFLORES ORG <https://asocolflores.org/es/#>

Blas Quispe, Y. Y.(2019), Rotación de personal en las micro y pequeñas empresas, rubro

Bojacá, J. J., & Celis Hugo. (2019). Las finanzas conductuales y la teoría del riesgo: ¿nuevos fundamentos para la gerencia financiera? Criterio Libre, 17(31), 45-82.

Bojacá, J.J, (2019). fundamentos con américos para un nuevo enfoque de la gerencia financiera, desde la teoría general contable1.

Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (11th ed.). McGraw-Hill Education. %

Chiavenato I. (2019) Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Editorial MC GRAW HILL

Chiavenato Idalberto (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed. México McGraw Hill.

Colina, M. V. (2000). Gerencia basada en valor y gerencia financiera. Tendencias, 1(2), 109-132.

Domínguez, M. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. Colombia: Universidad de Medellín.

educación básica regular: caso IE Pr. Inicial Arco Iris de Colores SRL distrito de Ayacucho, 2019.

- Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.
- Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. *Revista Deloitte*. Ecuador.
- Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- Galindo Carvajal, D. D. (2017). Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Guelmes V, & Nieto Almeida, L. E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29.
- Hernández S, Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- ICA (2024). Instituto colombiano agropecuario. <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-colombia-exporta-flores-san-valentin-2024>
- López-Rodríguez, C. E., & Pardo-Rincón, S. D. (2019). Ground Freight Transportation in International Trade. Comparative Analysis between Bogotá, Colombia and Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. *Ensayos de economía*, 29(54), 89-114.
- López-Rodríguez, C. E., & Gil-Muñoz, M. D. (2020). Finanzas corporativas en las Empresas de Servicios Públicos de Subachoque y El Rosal Cundinamarca. *Semestre Económico*, 23(55), 25-46.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Maldonado Meléndez, M. M., & Rodríguez Moscoso, O. R. (2020). Rotación de personal y su relación con los costos de contratación en una empresa de transporte de carga pesada en la región del sur del Perú en el año 2019.

Maslow. (1908-1970) An Intellectual Biography. *Thought: Fordham University Quarterly*, 66(1), 32-50.

Mendoza Paisig, M. E., & Vásquez Salazar de Ayala, N. J. (2018). Relación que existe entre la rotación de personal y la rentabilidad de la empresa Overall Strategy SAC de la ciudad de Cajamarca en el período 2014-2015

Muñoz Pérez, C. M., & Úsuga Sepúlveda, V. A. (2020). La influencia de los costos ocultos de rotación no cuantificados en una empresa constructora en el departamento de Antioquia
Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Padilla-Avalos, C. A., & Marroquín-Soto, C. (2021). Enfoques de investigación en odontología: cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista estomatologica herediana*, 31(4), 338-340.

Prado S, I. R. (2023). Los costos ocultos y su impacto en los estados financieros de la empresa Arsein SRLTDA, en el periodo 2018-2019.

Puente, R. T. (2020). El método de encuesta. Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación, 51-60.

Romo, H. L. (2018). La metodología de la encuesta. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, 33-74.

Rubio, S., Beltrán, C., Baltazar, R. & Sánchez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8), 15-24.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Tasayco Fuentes, J. C. (2022). Implementación de plan de mejora para reducir rotación de personal en las operaciones de una empresa de seguridad 2022.

Viñán, J., Miño, G., Arias, J., & Viteri, A. (2020). Impacto Financiero Y La Rotación De Personal En Las Áreas De Mercadeo Y Operaciones: Empresa Multinacional De Venta De Vacaciones Prepagadas En El Ecuador/Financial Impact and the Rotation of Personnel in the Marketing Areas and Operations: Multinational. *KnE Engineering*, 392-420.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5ta ed.). SAGE Publications.

Zambrano Roca, K. Z. (2021). *Gestión de Talento Humano y su relación con las finanzas en las microempresas de Manta*.

Zevallos Orellana, S. I. (2023). *Impacto de la alta rotación de personal en la productividad de la empresa Obiettivo Lavoro Los Andes SAC*, Lima 2023.

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

10. ANEXOS

10.1 Formulario de encuesta

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

Anexo 1 Formulario de encuesta

Encuesta impacto financiero de la rotación de mano de obra en el sector floricultor ☺

Mi nombre es Carlos Andrés Poveda, Ingeniero Industrial y estudiante de la especialización en gerencia financiera de la universidad Minuto de Dios, el motivo de la presente encuesta es la recolección de datos para la construcción de un esquema investigativo que permita definir los impactos financieros causados por la rotación de mano de obra en el sector floricultor.

Los datos recolectados en la presente encuesta serán tomados única y exclusivamente para fines académicos; así mismo la información suministrada por este medio será anónima y se tabulara sin definir nombre ni procedencia.

Por favor tenga presente que la rotación de personal se define como la frecuencia con la que los empleados entran y salen de una empresa en un período determinado, la rotación de personal puede ser voluntaria o involuntaria y dentro de sus costos se estiman factores como costos de finalización, costos de búsqueda y selección del personal, contratación, capacitación y periodo de nivelación de curva de aprendizaje.

* Obligatoria

1. ¿Cuál es su cargo en la compañía en que trabaja actualmente? *

- Gerente
- Jefe de area
- Supervisor
- Analista o asesor
- Contratista

2. Area *

- Producción (MIPE, MIRFE, mantenimiento)
- Poscosecha
- Talento humano
- Gerencia

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

3. ¿Cuántos empleados laboran actualmente en la empresa donde se desempeña? *

- Menos de 50
- Entre 51 y 300
- Entre 301 y 600
- Mas de 601

4. ¿Cuántos años lleva su empresa en el mercado floricultor? *

- Menos de 10 años
- Entre 10 y 30 años
- Mas de 30 años

5. Después de la pandemia, ¿La empresa ha aumentado la cantidad de empleados contratados? *

- Si
- No

6. ¿Cuál considera usted que es el factor más influyente en la reducción de la productividad de una finca del sector floricultor? *

- Falta de seguimiento de directivos
- Falta de mercados calificados
- Falta de matrices de riesgos financieros establecidas
- Altos índices de rotación de personal

7. En su experiencia en el sector de la floricultura, ¿Cuál es la causa más relevante por la cual se pierde producción de flores en el gremio? *

- Mala capacitación
- La alta rotación y falta de personal
- Falta de tecnología en la industria
- Factores políticos

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

8. En su opinión ¿el factor que más reduce la rentabilidad en las empresas floricultoras es? *

- Costos elevados de fertilizantes y materias primas
- Falta de mercados y déficit en la rotación de mercancías
- La rotación constante de personal(Finalizaciones, contrataciones, capacitaciones, nivelación de curvas de aprendizaje)

9. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrentan las empresas floricultoras en la actualidad? *

- Falta de mano de obra
- Cierre de mercados extranjeros
- Cambio climático
- Falta de recursos hídricos

10. ¿Considera usted que la alta rotación de personal impacta significativamente las finanzas de las empresas del sector floricultor? *

- Frecuentemente
- Nunca
- Siempre

11. ¿Cómo afecta la rotación de mano de obra a la calidad de los productos florales? *

- Tallos cortos y delgados
- Baja productividad
- Enfermedades fitosanitarias
- Todas las anteriores

12. ¿En el último año la productividad metro cuadrado de su empresa con respecto a los años anteriores ha? *

- Aumentado
- Disminuido
- Se mantiene estable

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

13. ¿Considera que después de la pandemia los costos de producción de flores se han visto afectados por la alta rotación del personal? *

- Han aumentado
- Han disminuido
- Se mantienen estables

14. ¿Cada cuánto se retira una persona de la empresa en su área de trabajo? *

- Diaria
- Mensual
- Anual
- Semanal

15. ¿En el último año de cuánto estima que ha sido la rotación de su equipo de trabajo? *

- Menos del 10%
- Entre el 11 y 30%
- Entre el 31 y 50%
- Mas del 51%

16. ¿Para usted es gestionable la rotación de personal en el gremio del sector floricultor? *

- Si
- No

17. Desde cual de los siguientes parámetros considera usted que se puede gestionar la rotación de personal? *

- Desde el bienestar organizacional
- Desde una mejora en ambiente laboral
- Mejoras en salarios
- Mejores esquemas de seguridad y salud en el trabajo

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las
floricultoras de la sabana de Bogotá.

18. Considera que el clima laboral influye en la rotación de mano de obra? *

- Si
- No

19. ¿Cómo considera el clima laboral de su empresa? *

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

20. Considera usted que gremio floricultor presenta un déficit de mano de obra y alta rotación de personal? *

- Si
- No

21. ¿Desde hace cuanto estima que el gremio afronta los problemas de rotación de personal? *

- 2 años (después de pandemia)
- 4 años (durante la pandemia)
- 6 Años (antes de pandemia)
- No presenta problemas

22. ¿Considera que su empresa debe implementar en la matriz de riesgos financieros la rotación de mano de obra? *

- Si
- No

23. ¿Cómo líder de área usted estima en el presupuesto de mano de obra costos o colaboradores adicionales para cubrir la rotación de personal? *

- Si
- No

Propuesta para mitigar el impacto financiero de la alta rotación de mano de obra en las empresas floricultoras de la sabana de Bogotá.

24. ¿Cree usted que la empresa tiene claros los costos e impacto financiero que genera tener una alta rotación de personal? *

- Si
- No

25. ¿Considera usted que hay sobrecarga laboral para algunos cargos en la empresa en que labora? *

- Si
- No

26. ¿Cree usted que el gremio floricultor ofrece salarios acordes a las labores realizadas y a los conocimientos requeridos? *

- Si
- No

27. ¿Considera que en la empresa en la que trabaja han mejorado los salarios en los últimos 2 años? *

- Si
- No

28. ¿Conoce usted los planes motivacionales o de carrera y formación que ofrece la compañía en la que trabaja? *

- Si
- No
- La empresa no cuenta con estos planes

29. ¿Cree usted que las empresas del sector floricultor pueden quebrar debido a la alta rotación o falta de personal suficiente? *

- Si
- No