



**Análisis para identificar las causas que generan la rotación laboral en el sector
floricultor de la sabana occidente de Bogotá**

Pedro Alejandro Aguirre Huertas
Yuliza Cadena Aguirre
Alex Fabián Riveros Poveda
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría de Cundinamarca
Sede de Facatativá Cundinamarca
Programa de Administración de Empresas
07 de mayo de 2023

Agradecimientos

Primero a Dios, como guía y creador de todo, que nos permitió realizar el trabajo y nos dio la fortaleza, salud y recursos, para lograr cursar todas las materias, adicional, presentar este trabajo de grado.

Segundo a nuestras familias, que siempre han estado presentados, para apoyarnos, ayudarnos, levantarnos en las adversidades y recordándonos que este esfuerzo será un paso importante para el mejoramiento y crecimiento de la calidad de vida.

Tercero a la corporación universitaria Minuto de Dios, en cabeza del rector y el coordinador, con una mención especial al Profesor Mg. Heriberto Guachetá, quien nos lidero en este proceso de opción de grado, nos guío, dio lineamientos y consejos, para presentar un trabajo de calidad, en los tiempos establecidos, a la profesora Barbara Bibiana Pinzón, por su disposición, su amabilidad y su colaboración.

Finalmente, a la profesora María Barbara Farfán, quien nos sugirió el tema, nos enfocó y dio bases teóricas para la condensación de la información.

Introducción

Las organizaciones en nuestro país tienen una alta rotación de personal, no se ha logrado dar una respuesta clara al porqué de este fenómeno, sin embargo, esto puede estar ligado, a la cultura, las tradiciones del país, la cantidad de ofertas laborales, los pocos beneficios brindados por las organizaciones, el mal clima laboral, la poca gestión del talento humano, la sobre carga laboral, la explotación en algunas organizaciones, desmotivación, entre otros factores que pueden aumentar este fenómeno.

De acuerdo con un estudio de LiveCareer, el trabajo remoto sería una de las causas principales de este fenómeno en las empresas, pues serían 29% los profesionales que renunciarían a su trabajo debido a la presencialidad obligatoria. De igual manera, se estima que para 2022 un total de 41% de la fuerza de trabajo global, cambiaría de empleo debido a diferentes factores, como el mencionado anteriormente. (Forbes, 2022)

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante entender que la rotación puede aumentarse debido a diferentes factores; tales como lo sucedido con la pandemia, que afecto a nivel internacional; pero a la vez hizo una nueva apertura. A nuevas tendencias laborales, como fue el trabajo remoto, trabajo de alternancia; lo que llevo a tener que adaptarse a estas políticas las cuales fueron poco a poco implementándose a los diferentes sectores industriales de Colombia.

Lo que permitió estas nuevas tendencias es la flexibilidad muchas veces de buscar nuevas ofertas laborales, que permitan a estas personas tener una vida laboral-familiar, más innovadora, que a la vez para muchas personas significa buscar nuevas oportunidades laborales, con mejores beneficios, repercutiendo a la rotación en las empresas y generando un cambio hacia la estabilidad laboral de las personas.

De esta manera, la siguiente investigación se hace con el fin de analizar el concepto de la rotación de personal en las empresas del sector floricultor, mediante esta información se puede profundizar y priorizar la relevancia de retener a los colaboradores en una organización.

Es por ello, que esta problemática debe ser atendida en las empresas y que los empleados sean más que herramientas que ejecutan funciones y dependiendo de sus actividades, pueden crear diferentes formas de realizar las tareas asignadas, fortaleciendo no solo el rendimiento del individuo, sino también brindando a la empresa un valor agregado.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los empleados antiguos, han estado en diferentes procesos y áreas de la empresa, generando unas competencias más globalizadas sobre las actividades de la organización, sin embargo, la mayoría de ellas no valoran a sus colaboradores antiguos relegándolos a no tener un salario justo, sin posibilidades de ascenso dentro de la misma ocasionando un mal clima laboral, forzando a los empleados a buscar nuevas oportunidades laborales.

Tomando como base a la empresa The Elite Flower SAS CI se busca demostrar las principales causas que generan la alta rotación laboral y presentar algunas estrategias que mitiguen este fenómeno y se pueda inculcar en los colaboradores la cultura del empoderamiento laboral.

Contenido

Introducción	3
Lista de tablas	7
Lista de figuras.....	8
Lista de anexos.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Planteamiento y Formulación del Problema.....	12
Pregunta Problema	17
Justificación	18
Objetivo.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivo Específicos	20
Alcance	21
Marco Metodológico.....	22
Diseño de la investigación	22
Población Por Encuestar.	22
Confidencialidad.....	22
Procedimientos De Recolección De Datos	23
Protocolo Del Caso	23
Instrumentos.....	23
Procedimientos de registro de datos	24
Análisis e interpretación de datos	24
Validez y confiabilidad.....	24
Universo, margen de error y muestra.....	24
Marco Teórico.....	26
Antecedentes	26
Bases Teóricas	31

Cultura Organizacional.	31
Clima Organizacional.	32
Talento Humano.....	33
Reclutamiento	35
Selección De Personal.....	35
Rotación De Personal.....	36
Empowerment.....	37
Onboarding	38
Higiene y salud laboral	38
Diagnóstico De La Rotación Laboral En El Sector Floricultor.	39
Principales Causas De La Rotación, En El Sector Floricultor.....	40
Diagnosticar Las Afectaciones Que Trae La Rotación En Las Empresas Del Sector Floricultor.....	43
Indicadores De Rotación Dentro De The Elite Flower CI S.A.S. Año 2022.....	47
Análisis De Los Indicadores De Rotación Dentro De The Elite Flower CI S.A.S. Año 2022.	51
Antecedentes Teóricos y prácticos Del Fenómeno De La Rotación Laboral	52
Teorías De La Rotación De Personal En Las Organizaciones.....	52
Estudios De Rotación De Personal En Empresas Floricultoras.....	56
Estrategias Adoptadas Dentro De The Elite Flower SAS CI, Para Mitigar La Rotación Del Personal.....	59
Encuesta De Rotación De Personal Dentro De The Elite Flower SAS CI, Percepción De Los Colaboradores De La Parte Operativa.	61
Entrevistas A Gerente De Gestión Humana Y Gerente De Selección De Temporales.	67
Capítulo V. Propuestas De Empoderamiento En La Organización The Elite Flower SAS CI.....	68
Estrategias Para Aumentar El Empowerment De Tipo Administrativo.	68
Estrategias Para Aumentar El Empowerment De Tipo Operativo.....	70
Estrategias Para Aumentar El Empowerment Paralelas Y Combinadas.	72
Conclusiones.....	77
Referencias.....	79
Anexos	83

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz DOFA Fuerza Laboral. Elaboración Propia.....	45
---	----

Lista de figuras

Figura 1 Datos de la Encuesta.....	25
Figura 2 Causas de rotación- Elaboración propia	43
Figura 3 Exportaciones de flores en la última década. Fuente DANE/ Gráfico LR	44
Figura 4 Retiros voluntarios- Elaboración propia.....	48
Figura 5 Abandonos de cargo Elaboración propia.....	49
Figura 6 No Ingreso a la Compañía Elaboración propia.....	50
Figura 7 Pirámide de Maslow. Elaboración propia.....	54
Figura 8 Diseño de la encuesta.....	61
Figura 9 Rango de Edad.....	62
Figura 10 Estado Civil	62
Figura 11 Tipo de Género	63
Figura 12 Importancia a la hora de buscar empleo	64
Figura 13 Motivos de retiro.....	65
Figura 14 Opinión sobre el retiro.....	66
Figura 15 Metodología de Kanban, elaboración propia.....	71
Figura 16 Metodología 5s. TCM. Metrología y Formación	74
Figura 17 Principios Lean. Fuente Ibematica	75

Lista de anexos

Anexo 1 Ficha técnica de la encuesta. Elaboración propia.....	83
Anexo 2 Formato de la encuesta. Elaboración propia.....	84

Resumen

Dada la importancia del recurso humano, para las organizaciones del sector floricultor, es preciso realizar una investigación, para conocer las causas y motivos reales, por los cuales se ve unos índices tan altos de rotación laboral en estas empresas. En este trabajo se aborda la relación entre rotación y las condiciones laborales de los colaboradores de la empresa de The Elite Flower SAS CI. Por esto, se realiza un compilado de información tanto de otras investigaciones previas, como bases teóricas y, por otra parte, con encuestas a la fuerza laboral de la organización y entrevistas a los encargados de los procesos de gestión humana de la empresa, buscando detallar las causas de la rotación laboral. Finalizando la investigación se presentan unas estrategias para aumentar el empoderamiento y fortalecer el vínculo entre colaborador y empresa, mejorando los resultados; de rendimientos, calidad, evitando la rotación y ahorrando costos para la organización.

Palabras clave: Gestión, talento, Administración recurso humano, Rotación de personal, plan carrera, Empowerment, colaborador y organización, causas.

Abstract

Given the importance of human resources for organizations in the floriculture sector, it is necessary to conduct research to understand the real causes and reasons for the high turnover rates in these companies. This study addresses the relationship between turnover and working conditions of employees at The Elite Flower SAS CI company. Therefore, it is necessary to do a compilation of information from previous research and theoretical foundations, as well as surveys of the organization's workforce and interviews with the human resources management team, which conducted to identify the causes of labor turnover. Concluding the investigation, some strategies are presented to increase empowerment and strengthen the link between collaborator and company, improving results; performance, quality, preventing turnover and saving costs for the organization.

Keywords: talent, management, administration with human resources, staff turnover, career plan, empowerment, collaborator, organization, causes.

Planteamiento y Formulación del Problema

En Colombia uno de los mayores problemas que enfrentan las organizaciones es la Rotación del personal, por lo cual, se han desarrollado diferentes planes o estrategias relacionadas al bienestar laboral, tratando de mitigar porcentualmente la deserción laboral de sus organizaciones.

De acuerdo con la revista, Semana (2022) Una de las grandes preocupaciones que se vienen presentando en lo corrido de este 2022 o desde que llegó la nueva normalidad tras la pandemia, es la rotación laboral y la gran renuncia que ha empezado a impactar a las empresas en todo el mundo, puesto que muchos trabajadores se dieron cuenta que, como se dice popularmente, “no nacieron ligados a un puesto laboral y que, por el contrario, el mercado actual ofrece muchas opciones” (Semana, 2022).

Es por lo que algunas empresas han tomado, cartas en el asunto brindando diferentes tipos de beneficios a sus colaboradores; como salariales, flexibilidad horaria, plan carrera dentro de las compañías y así motivar y fidelizar al capital humano y este pueda mantenerse dentro de la organización.

Aunque es importante resaltar que para los nuevos profesionales estos beneficios no son suficientes, ya que, están centrados en motivos de carácter individual.

Se estima que en Colombia para el año 2022 la rotación se acercaba al 44% según datos de la Revista Semana y un estudio realizado por la ACRIP (Federación colombiana de recursos humanos) y el ministerio del trabajo, en el cual también se pudo establecer que las organizaciones en promedio tardan entre 4 y 6 meses en el reemplazo de vacantes claves para el desarrollo de la actividad económica de la organización (Semana, 2022)

Por otra parte, la revista, La república, (2021) opina que las rotaciones de personal aumentan, porque los trabajadores buscan más flexibilidad.

Por esa razón, algunos de los programas de beneficios para aumentar la productividad están enfocados en el salario emocional, la flexibilidad de horarios, plan carrera y los planes complementarios de salud y agregando a la publicación de la revista La república, sobre el aumento tan grande que se ha venido presentando en la rotación del personal, tiene que ver muchas veces con las generaciones, como lo menciona Gladys vega directora de la Federación Colombiana Gestión Humana (Acrip), que la rotación ha crecido con el tiempo, porque la expectativa de un empleado de permanecer, ha venido disminuyendo, pero igualmente menciona que para algunas organizaciones pueden rotar 70% de su población al año, lo que tiene un costo altísimo en productividad y cultura organizacional El Center for American Progress estima que estos altos niveles de rotación suponen para las compañías una pérdida económica de hasta 20% del salario anual del trabajador fugado.. (Forbes, 2022)

Se puede inferir que, a pesar de que algunas organizaciones brinden beneficios adicionales y diferentes a la competencia, el capital sigue buscando nuevos empleos donde se les brinde un valor agregado más emocional y atractivo.

Por otro lado, para la revista Forbes (2022) La alta rotación de talento, especialmente en cargos de liderazgo, se ha convertido en un problema para las empresas. Además de generar sobrecostos, puede impactar la construcción de cultura organizacional, perder a un empleado que ya se capacitó y superó los seis meses dentro de la compañía, puede significarle a una empresa gastos por hasta 12 veces el valor del salario de ese empleado esto, según la consultora de talento Lee Hecht Harrison para Colombia. Porque la

empresa pierde los tres a cuatro meses que le cuesta a un trabajador promedio alcanzar un nivel óptimo en un nuevo cargo, lo que se suma a los gastos que genera mantener una vacante abierta por un largo periodo de tiempo.

Reducir y prevenir la rotación de personal debe ser una de las prioridades principales de cualquier organización, puesto que influye de manera considerable en la rentabilidad y el valor en el mercado; la productividad y el desempeño; las ventas y el crecimiento de la empresa y el estado de ánimo de los equipos de trabajo, entre otros. (Forbes, 2022)

Teniendo en cuenta que para el año 2023 en Colombia el nuevo gobierno, anunció que el salario mínimo crecerá un 16%, ubicándose en \$1.160.000 y el auxilio de transporte aumenta 20%, ubicándose en \$140.606 (Mintrabajo, 2023), pero, aunque el mínimo aumento a un porcentaje “favorable” para las personas la inflación del país también aumento en sus diferentes áreas, según el periódico El economista el año 2023 se perfila como un año en el que la rotación voluntaria de trabajadores seguirá en crecimiento, especialmente con talento que cada vez es más propenso a estar en la búsqueda permanente de nuevos retos (El economista, 2023), por eso es importante entender que la rotación del personal es algo variable y es algo natural en las organizaciones.

De acuerdo con el informe de Tendencias de Talento 2023 de Llorente y Cuenca, y la asociación de Recursos Humanos DCH, la adaptación a entornos de rotación será un tema que marcará la agenda de los profesionistas encargados de la gestión de personas.

Según una encuesta de Indeed, el 42% de los trabajadores en nuestro país considera que el tiempo ideal para permanecer en una empresa es menos de cinco años. “Si los empleados no están experimentando lo que se promueve dentro de la organización, la

empresa puede experimentar una fuerte caída en el tráfico de vacantes laborales, solicitudes de candidatos calificados y retención de personal”, expone Madalina Secareanu, gerente senior de Comunicación Corporativa de Indeed para Latinoamérica. Las empresas están desplegando una política de antiguos empleados. Hasta hace pocos años, cuando una persona se iba de una compañía, se le tachaba y casi se consideraba una traición, y se pensaba que nunca más volvería a la empresa. Pero hoy las empresas han entendido que esto no es así, y que es posible que un empleado cambie de compañía, adquiera nuevas experiencias y si vuelve a la empresa, no es algo negativo porque posiblemente va a enriquecer a la compañía con las nuevas experiencias que ha tenido (El economista, 2023).

En la rotación del personal pueden llegar a existir muchas variables para que este disminuya o crezca, pero se ha evidenciado que realmente uno de los problemas que afecta directamente la rotación del personal, es el No valorar el capital humano y no generar estrategias competitivas que ayuden a que las personas se fidelicen de una manera correcta con la organización. En la rotación del personal pueden llegar a existir muchas variables para que este disminuya o crezca, pero, se ha evidenciado que realmente uno de los problemas que afecta directamente la rotación del personal, es el No valorar el capital humano y no generar estrategias competitivas que ayuden a que las personas se fidelicen de una manera correcta con la organización.

Con los altos índices de rotación presentados en la organización The Elite Flower SAS CI, de cerca del 300% para el año 2022, con unos retiros voluntarios de 43968, por ello, y tomando de partida esta organización, se decide realizar la investigación de las causas que

generan esta rotación, incluso, comparando el contexto de la organización con otras empresas de flores del sector.

Pregunta Problema

¿Cuáles son las causas que generan la rotación laboral en el sector floricultor de la sabana occidente de Bogotá?

Justificación

Este trabajo busca mostrar las razones de alta rotación del personal, del sector floricultor en la sabana occidente, identificando las causas, incidencias y amenazas que le conllevan a las empresas este alto nivel de rotación y porque de las personas para no laborar dentro de las empresas de este sector industrial.

Se busca con esta información poder presentar unas estrategias para la mejora del clima laboral dentro de la organización, para disminuir este índice de rotación laboral y posiblemente brindarles a los colaboradores mejores condiciones y beneficios.

Es importante generar este análisis, para que sea compartido a la empresa donde se desarrollara el análisis, a las asociaciones de empresas floricultoras, a la comunidad educativa y a cualquier otro interesado en las causas de la alta rotación de personal de las empresas floricultoras, dado que, según Revista Semana y un estudio realizado por la ACRIP (Federación colombiana de recursos humanos) y el ministerio del trabajo para el año 2021 la rotación de personal alcanzo el 44% (Semana, 2022). Lo cual, genera esa pregunta del planteamiento ¿Cuáles son las causas de la rotación de personal en el sector floricultor y su impacto organizacional? Que se busca responder de la forma más acertada, al final del texto.

Se espera dar respuesta al interrogante, para, que las organizaciones puedan tomar la base y trabajar en sus diferentes modelos de atracción, selección, vinculación, Onboarding (vinculación y adaptación de los colaboradores en el día a día de la organización), plan carrera y desarrollo de las competencias de los colaboradores, para mantenerlos dentro de las organizaciones por más tiempo. Presentada la respuesta, se formulan unas estrategias que busquen mejorar el clima laboral de los empleados del sector floricultor, con herramientas que las organizaciones pueden adoptar dentro de sus sistemas de gestión del talento humano,

disminuyendo la rotación del personal, aumentando indicadores importantes como productividad, calidad en los procesos, experticia en las labores, prevención y disminución de accidentes e incidentes laborales, entre otros.

Se debe tener en cuenta que presentar este trabajo, puede generar las alertas necesarias para la comunidad involucrada, generando un cambio de perspectiva, que es lo que se desea con la monografía, ya que, el sector floricultor genera más de 200 mil empleos formales, directos e indirectos, aportan el 25% del empleo formal rural femenino del país, aportando cerca del 8% de PIB total agrícola del país (Agricultura & Ganadería A. M. Arturo Roa T., 2022), lo que muestra la importancia del sector floricultor para la economía del país, pero, sobre todo, para la sabana occidente y municipios como Facatativá.

Zona en la cual se ubica la organización, The Elite Flower S.A.S CI, empresa productora y comercializadora de flores ornamentales, que cuenta con más de 10.000 empleados en más de 70 sucursales, en diferentes zonas del país, especialmente en la Sabana de Bogotá, Boyacá y Antioquia (The Elite Flower, 2023), siendo esta organización una de las más grandes del sector y a su vez, una de las organizaciones más afectada, con el fenómeno de la rotación laboral.

Objetivo

Objetivo General

Analizar las causas que generan la rotación laboral en el sector floricultor de la sabana de Bogotá: Caso de investigación, The Elite Flower SAS CI.

Objetivo Específicos

- Diagnosticar las causas que generan la rotación laboral en el sector floricultor de la sabana occidente de Bogotá.
- Examinar las fuentes de antecedentes teóricos del fenómeno de la rotación laboral en el sector Floricultor de la sabana de occidente de Bogotá.
- Diseñar una serie de estrategias que permita aumentar el empoderamiento, en los colaboradores del sector floricultor en la organización The Elite Flower SAS CI.

Alcance

Presentar un análisis de las causas y consecuencias que generan la rotación de personal en las empresas del sector floricultor caso The Elite Flower SAS CI, donde se pueda dar un diagnóstico de las causas de la rotación del personal, examinar los diferentes antecedentes teóricos sobre la rotación laboral, y finalizando con el diseño y presentación de una serie de estrategias, que permitan disminuir este fenómeno de rotación laboral en las empresas floricultoras de la zona.

Marco Metodológico

En esta investigación se quiere evaluar las causas, que generan los altos índices de rotación en las empresas del sector floricultor de la sabana occidente de Bogotá, por lo cual, se tomará, a la empresa The Elite Flower SAS CI, como centro de investigación, realizando una encuesta a los colaboradores, con el fin de detallar y conocer su percepción sobre las posibles motivaciones para retirarse de la organización.

Diseño de la investigación

La investigación por realizar es descriptiva, porque en esta se busca determinar la percepción de los colaboradores de la empresa, The Elite Flower, sobre las causas que podrían generar un retiro voluntario a futuro. Sin embargo, también es una investigación explicativa, ya que se muestran diferentes causas evidenciadas en otras investigaciones, y se busca explicar cómo estas se interrelacionan, con lo encontrado durante la investigación.

Población Por Encuestar.

La población por encuestar son los colaboradores de la empresa The Elite Flower, de las fincas ubicadas en el sector occidente de la Sabana de Bogotá, personas entre los 18 y 62 años, que desempeñan cargos operativos dentro de la organización, todos vinculados por contratos laborales, algunos indefinidos, otros fijos o a través de outsourcing, con contratos obra a labor.

Confidencialidad

Con el fin de proteger la privacidad de todos los participantes y de la empresa, en este caso The Elite Flower la recolección de las encuestas fue de manera anónima y así mismo ellos no se sintieran juzgados por sus respuestas.

Ninguna información ha sido publicada a entes externos a este trabajo.

Procedimientos De Recolección De Datos

En esta investigación se realizaron 3 factores para la recolección de los datos:

1. Búsqueda de otras fuentes sobre información similar, en trabajos realizados por universidades en The Elite Flower
2. Bases de datos vigentes utilizados actualmente en la compañía.
3. Realización interna de encuesta.

Protocolo Del Caso

La agenda que se maneja para la realización de la encuesta es la siguiente:

1. Formulación de las preguntas.
2. Correlación de las preguntas entre sí.
3. Creación del formulario en Google Forms.
4. Validación de la encuesta e ingreso para la realización.
5. Distribución del enlace, a los colaboradores de la empresa The Elite Flowers, para la realización de la encuesta.
6. Revisión de los resultados.
7. Análisis de las gráficas con los resultados obtenidos agregándolos a la investigación.

Instrumentos

- Encuesta a colaboradores (Anexo2)
- Ficha técnica (Anexo 1)
- Medios tecnológicos

Procedimientos de registro de datos

Se hace extensiva la encuesta a los colaboradores de The elite Flower, para que cada uno la responda desde su móvil de manera individual y esta respuesta se vaya registrando de manera inmediata, el procedimiento del registro de datos obtuvo una durabilidad de 3 días.

Análisis e interpretación de datos

Al finalizar la encuesta, se realiza el descargue de las gráficas desde las plantillas de Forms para realizar el análisis de cada respuesta recibida y su comparación entre las mismas.

Para poder interpretar cada pregunta, se analizó cada una de manera individual, comparando también porcentajes recibidos.

Validez y confiabilidad

La validez del constructo supone la seguridad que producen los instrumentos utilizados para la recolección de datos que se presentan en la investigación, siendo estos los elementos principales y básicos para la consolidación de la información brindada.

La confiabilidad está marcada por el porcentaje de confianza que tiene la encuesta, la cual, se estableció en 95% y permite desarrollar un análisis más acertado, dada la cantidad de personas entrevistadas y el universo total.

Universo, margen de error y muestra.

Universo: 19717 colaboradores activos dentro de la organización The Elite Flower, para el mes de abril del 2023.

Margen de error: Se toma el 9% como margen de error, para la encuesta realizada, tomando las variables de tiempo y análisis de los resultados.

Muestra: para determinar la muestra se realiza la formula descrita a continuación:

Figura 1
Datos de la Encuesta

Parametro	Valor	$n = N * \frac{Z^2 * P * Q}{e^2 * (N-1)}$
N	19717	
Z	1,96	
P	50%	
Q	50%	
e	9%	

Realizando la formula nos arroja que la muestra es igual a:

$$n=117,865$$

Lo cual, nos muestra que debemos tomar a 118 personas para realizar la encuesta y poder tomar los resultados como base investigativa, presentando el análisis de las respuestas y asociándolos a las causas que generan la rotación en el sector floricultor de la sabana accidente de Cundinamarca. La ficha técnica de la encuesta realizada que se encuentra como Anexo 1, al final del documento.

Marco Teórico

Antecedentes

Una investigación realizada por (Rodrigo, Andres, & Maria, 2017), sobre la rotación que titularon “*Causas organizacionales que intervienen en la rotación de personal en la empresa Elite Flower de Facatativá a partir de las entrevistas de retiro y del modelo de gestión*” desarrollado en la universidad de Cundinamarca. Este trabajo consistió en revisar la rotación del personal, para eso tuvieron en cuenta los datos de 2015 y 2016 donde la empresa presentaba un alto nivel de rotación, afectando diferentes procesos de esta.

El objetivo de esta investigación fue la entrevista de retiro, las causas desde el modelo de organización en la rotación del personal, identificando causas externas, donde los resultados de las entrevistas arrojaron los principales motivos de retiro, encontrándose como principal motivo la renuncia voluntaria; con un total de 280 entrevistados, segunda causa es el mutuo acuerdo, con 86 personas. Teniendo en cuenta un dato importante es el género femenino el cual es más alta, que de los hombres, también se evidenciaron los meses con mayor rotación donde los meses fueron febrero y marzo, para esa investigación recomendaron, tener en cuenta las entrevistas a las personas que se retiren, con el fin de detectar las fallas más internas del día a día, también que se implementara un proceso formal de capacitación y entrenamiento donde se trabajen conjuntamente jefe y personal de manera organizada e integral.

Esta investigación realizada por estas personas en relación con la temática trabajada en curso nos permite visualizar, datos adicionales de rotación como los son: meses, genero, la

antigüedad y relaciones con los jefes de ese momento, por lo cual hace que se pueda revisar o tener en cuenta.

Un trabajo realizado por (Repositorio U Sergio Arboleda, 2019), realizado en la universidad de Cundinamarca, abordando el tema de *“Estrategias de gestión del capital e impacto organizacional en la alta rotación de personal de flores en la finca Guaymaral”* ubicada cerca al municipio del El Rosal, donde se quiso evaluar las estrategias de gestión del capital humano en la rotación en dicha finca. En este proyecto se realizó una encuesta a 23 funcionarios de diferentes áreas tanto administrativos, como operarios. Por ello, los resultados arrojados fueron el 52,4% la empresa floricultora no ofrecía estabilidad laboral y los contratos que se manejan son temporales, otros datos arrojados son; los trabajadores no sienten el acompañamiento o compromiso de la empresa, y como dato final el según las respuestas; los horarios son muy altos y no tiene incentivos o bonos por antigüedad para sus colaboradores.

Es por lo que, desde este punto de vista y con relación al tema investigado donde se abordan temas diferentes, como la persistencia o acompañamiento de la empresa con sus colaboradores, no solamente al área operativas; si no también áreas administrativas. Se ha verificado también, que se debe tener en cuenta otros aspectos: que siente el personal, su opinión frente a la empresa donde labora, su ambiente y sus compañeros. Los niveles o cargas de trabajo que tiene cada colaborador.

Según Páez I., Rincón A., Astudillo M. y Bohórquez S (2014)., con el título *“Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia”*, donde se toman directivos de 16 empresas con el sello verde de calidad y se comienzan a investigar cómo ha sido su función de acuerdo con el liderazgo y toma de

decisiones, para precisar el éxito o deficiencias presentadas en cada una de estas organizaciones, tomando las variables como:

Comportamientos de liderazgo transaccional, comportamientos y dimensiones de liderazgo transformacional y finalmente, la presencia y características de las diez competencias de liderazgo en los líderes del sector floricultor. (Iliana Páez, Andrés Rincón, Margarita Astudillo y Stella Bohórquez, 2014).

Conforme con estas variables presentadas se observa que, de los cargos entrevistados, todos son profesionales, un 10% cuentan con estudios adicionales, y estos están fomentados, a una gerencia activa y de recompensa contingente, lo cual está asociado al empowerment, o empoderamiento de los trabajadores frente a sus labores diarias, sus actividades y procesos a cargo, lo cual, ayuda no solo a la mejora continua y el crecimiento de la organización, sino también disminuye los índices de rotación.

Fortaleciendo el vínculo empresa – Colaborador, también, se puede destacar que los resultados de la investigación muestran que una de las causas del éxito es la gerencia activa, en busca de la transformación de las organizaciones, a modelos económicos sostenibles y adaptables, para las diferentes adversidades que se puedan ir presentando en el tiempo.

Concorde al trabajo *“Evaluación de las estrategias de gestión del capital humano e impacto organizacional en la alta rotación de personal en Flores Ipanema Finca Guaymaral S.A.S”* presentado por (Fierro, 2019), se realizó una investigación enfocada a los motivos, que llevan a las personas a irse de la empresa en mención, se toma una encuesta de 8 preguntas claves sobre aspectos, no obstante se toman las 2 preguntas claves sobre la rotación, bienestar

laboral, condiciones y percepción de las personas frente a la empresa, en las cuales cabe destacar los siguientes resultados a las preguntas:

¿Cree usted que la alta rotación de personal en flores Ipanema Guaymaral S.A.S tiene que ver con? De los 25 encuestados que eran personal activo de la empresa, un 52.2% responde que este fenómeno se debe a que la empresa no ofrece estabilidad laboral y un 26% estima, que se debe a la falta de compromiso de la organización con los colaboradores.

¿Considera que la empresa de flores Ipanema Guaymaral S.A.S necesita de personas externas para capacitarse el supervisión, motivación y liderazgo? De los encuestados se evidencia que el 73.9% piensa que se deben buscar personas expertas en liderazgo y motivación para que, brinden capacitaciones a los jefes de la empresa, mejorando su tacto con los colaboradores, evitando la rotación.

(Fierro, 2019)

Estos resultados permiten observar que dentro de las diferentes organizaciones del sector floricultor, la problemática de la rotación es un tema de preocupación, ya que, el recurso humano disponible, cada vez es más reducido, dadas las diferentes condiciones, que, si bien las organizaciones se han esforzado por ir cambiando, aún tienen, una imagen frente a la fuerza laboral, desfavorable, que hace que cada vez menos personas deseen trabajar en estas organizaciones.

Se expone también el análisis realizado por grupo de estudiantes Pineda, Vargas, Zuleta y Chavarro de la universidad Sergio arboleda el cual pretende conocer las causas de la rotación del

personal en la compañía Sunshine Bouquet SAS y la cual es una de las grandes competencias para la compañía The Elite Flower SAS C. (Repositorio U Sergio Arboleda, 2019)

Ellos manifiestan que para iniciar a descubrir las principales causas de la rotación por medio de la obtención de datos estadísticos suministrados por la misma compañía, ellos deducen que desde el enfoque del comportamiento organizacional ellos podrán definir a la rotación como el constante retiro de personal de la organización bien sea involuntario o voluntario, dicho fenómeno se puede medir con indicadores de gestión que evidencien la duración del personal en la compañía, el resultado de un alto nivel de rotación recae directamente en el equilibrio financiero de las empresas de manera negativa, por lo que dicho fenómeno genera gastos a nivel de procesos de selección, contratación y capacitación, este último también golpea los objetivos estratégicos de la organización a nivel de productividad ya que el personal nuevo debe estar constantemente en capacitación y la curva de aprendizaje intrínsecamente ralentiza los procesos internos en la organización, esto se da a entender sabiendo que hay personas contratadas que las compañías no quieren y no les conviene perder, se debe entender igualmente que dicho fenómeno es natural y se presenta en todos los contextos laborales, pero la afectación se da cuanto es muy recurrente y cuando al manera de medirlo se evidencia que puede haber variables internas. (Repositorio U Sergio Arboleda, 2019)

De acuerdo con entrevistas que realizaron evidenciaron que el personal que más se retira es el operativo y temas de desmotivación, se proponen ideas para la compañía donde se generan planes de mejora en cuanto a temas de inducción y capacitaciones, este trabajo es un antecedente importante en el cual nos podemos apoyar para la recolección de datos.

Bases Teóricas

Cultura Organizacional.

La cultura organizacional transmite muchos significados, y varía de acuerdo con la organización de la que se esté hablando, sin embargo, tomaremos la siguiente definición, La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás (Chiavenato, 2009, págs. 177-80).

Las organizaciones cada vez más se enfocan en lograr esta sinergia entre normas, hábitos, valores y expectativas que desarrollan los colaboradores, en conjunto con las metas de la organización, con el fin de unir, las dos partes y dar a los colaboradores, una visión más global frente a la organización, lo que esta representa y lo que busca, dando siempre, un punto de partida y uno de llegada donde el cómo hacerlo y como llegar a dichas metas.

Puedan ser estandarizadas y que todos los partícipes de esta labor puedan trabajar con las mismas bases y se convierta en el ADN de los colaboradores, mostrando a las personas externas, estas costumbres desarrolladas dentro de la organización.

Con el paso del tiempo, las organizaciones destinan más recursos para la creación de esta identidad corporativa, que la cultura que se adopte, sea reconocida por cualquier persona, con solo ver a los colaboradores, no es un cambio fácil, no obstante, tener una cultura organizacional definida permite a las organizaciones tener una ventaja frente a sus competidores, ya que, esto se puede tomar como el principio del empowerment, o empoderamiento de los empleados frente a

la organización para la cual trabajan, dando su máximo esfuerzo en la búsqueda de las metas, sin limitarse por temas externos a la organización.

El concepto de Cultura organizacional fue popularizado por los señores Thomas Peters y Robert Waterman (1982), en su libro titulado, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. (En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejores gerenciadas de EE. UU.) en el cual ellos examinaban el papel de la cultura como recurso o activo intangible organizacional, que termina afectando el desempeño laboral (Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, 1982), desde entonces ha crecido cada vez más, la cantidad de autores que toman la cultura organizacional, como un principio fundamental, en manejo asertivo de las organizaciones, el mejoramiento de los resultados y la disminución de la rotación de los colaboradores dentro de las organizaciones. (Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, 1982).

Clima Organizacional.

Es todo ese ambiente que rodea al colaborador y lo ayuda a mantenerse a gusto dentro de la organización, de forma que permita tomar la seguridad y tranquilidad de desempeñar sus funciones (buen clima laboral) o por el contrario realizar las cosas de forma errónea y buscar salidas de la organización (un clima laboral malo).

De otra forma lo podemos definir como, El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella (Peralta, 2002).

Con ello, se puede establecer la importancia que ha adquirido el clima organizacional dentro de las organizaciones modernas y porque las diferentes áreas de RRHH, trabajan en mejorar el clima organizacional dentro de cada empresa, invirtiendo recursos, tiempo y personal, para hacer más agradable la estadía de los colaboradores dentro de las organizaciones y brindándoles espacios de libertad, para expresar sus emociones, ideas, quejas, sugerencias o peticiones, y dar soluciones oportunas, para que los colaboradores se sientan parte activa e importante de la organización, esta parte está vinculada a la calidad de vida en el trabajo y según (Chiavenato, 2009), son pilares fundamentales para retener el personal, dándole a la organización los resultados esperados en: producción, calidad e inversión, pero a su vez, disminuyendo la rotación del personal, gastos de procesos de selección, vinculación y capacitación.

Talento Humano

Cuando hablamos de talento, nos referimos a la capacidad especial o facilidad de una persona para aprender o ejecutar una determinada tarea, pero para el concepto en una organización, la gestión del talento humano consiste en identificar qué competencias profesionales, actitudes y aptitudes necesita reunir el personal para desempeñar correctamente cada uno de los puestos de trabajo.

“La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, Chiavenato (2009), también afirma que las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención, refiere también al conjunto de

políticas y estrategias, que poseen las compañías para el direccionamiento de los diferentes cargos, realizando de manera adecuada los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

La gestión del talento humano se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos que se asumen en esta investigación, como esenciales y analizándolos desde una perspectiva tradicional, se concentran en los siguientes pasos:

- **Reclutamiento:** proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

- **Selección:** consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece.

- **Capacitación:** proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

- **Recompensa:** retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.).

- **Evaluación del desempeño:** da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para

juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa. (Chiavenato, 2009)

Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Un reclutamiento de personal eficiente se puede definir como: “el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles y donde y como se pueden encontrar” (Shaun Tyson y Alfred York, 2007, p. 108).

Por consiguiente, también se toma como base el método ADIZES el cual se basa, principalmente, en descubrir las características que prevalecen en los candidatos (perfil) con la finalidad de empatar con las características que se requiere que tenga la persona que vaya a ocupar el puesto vacante, ya que cada puesto que forma la estructura organizacional requiere de una persona con características previamente definidas. (Spentamexico, 2018)

Según lo anterior podemos definir que el reclutamiento de personal es la primera fase e inclusive unas de la más importantes de modo que la organización deberá tener en cuenta para mantener un equilibrio en la finalidad que se tienen con los objetivos y misión de la organización.

Selección De Personal

La selección de personal es el proceso que se sigue para la contratación de un empleado en una organización. Inicia desde que una persona se postula para una vacante o en el momento en el que el reclutador ha encontrado un perfil interesante y culmina con la contratación de un nuevo compañero de trabajo. (Coursehero, 2022)

Para Vallejo es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales:

un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Chavez, 2015)

Por otro lado, (Chavez, 2015) en su libro nombra los conceptos más importantes que hacen referencia a el talento humano como, capital, humana, gestión, competencia, capital humano, gestión por competencia para así mismo poder entender un poco más el concepto general de la selección del personal.

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones por eso también en su libro nombra y explica los siguientes conceptos, conocimiento, habilidad, juicio y actitud los cuales también son importantes y se tienen en cuenta para la selección del personal en diferentes organizaciones.

Rotación De Personal

La rotación de personal es el proceso en el que un trabajador deja su puesto y debe ser reemplazado por otro. Es decir, cualquier salida o entrada de un colaborador en la empresa, genera un movimiento de rotación laboral. Esta se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización (Chiavenato, 2009).

Empowerment

Es una palabra del inglés que significa “empoderamiento”, hace referencia a un tipo de gestión empresarial; que consiste en dar cierta autoridad y confianza a los empleados para la toma de decisiones importantes, que puedan estar a su alcance. Para que las persona tenga un excelente empoderamiento deben tener bases en diferentes aspectos:

La confianza porque así pueden tener mayor seguridad al tener que realizar determinada tarea; pero a la vez deben tener o contar con suficiente capacitación para desarrollar habilidades, que conlleven de manera satisfactoria el sentir la seguridad necesaria para afrontar, de la mejor manera esta decisión. No sin antes sentir el agrado de felicitación por sus talentos y esfuerzos que demuestren ser la persona potencial y empoderada de la compañía. (Johanna, 2023)

El empowerment resulta atractivo para las organizaciones y los individuos por muchas razones. Encaja fácilmente en las filosofías actuales de los directivos y de los trabajadores. Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, (Wilson, 2004).

Este concepto hace que; las personas en las empresas se sientan con seguridad de afrontar retos; que antes no era posible. No sin antes pasar por comités para aprobación, lo que se producía en ocasiones que trabajadores se sindicalizaran, por no permitir que ellos tuvieran la facultad de tomar tareas libremente o funciones por cuenta misma o iniciativa. Que hoy en día es positivo para muchas compañías.

¿Quién trabaja en la compañía? Procesos vs resultado - Ya basta de reingeniería: saque un mayor partido de lo que tiene - Potenciando a los empleados: la magia de la capacidad de respuesta, (Murrell & Meredith, 2002). Tomando este aporte, muchas compañías y empresarios se basan más; en que los procesos se realicen de la manera más idónea, sin tener en cuenta al

empleado su (conocimiento, habilidades) y los más importante avivar esas virtudes para mejorar el día a día, y a la vez a la empresa.

Onboarding

Este es un elemento muy importante para todas las compañías ya que, sin tener el suficiente conocimiento o manejo de este podría llegar a tener problemas de rotación, esta palabra que en español significa abordar, permite el empleado nuevo conocer de la mano de las personas; cuales son los objetivos, como trabajar de la mano con los demás para alcanzar los logros que se requieren. Se debe tener en cuenta 2 términos que puede ser similares; pero que cada uno tiene enfoques diferentes:

1 inducción y 2 onboarding, por lo siguiente el primer término se refiere más a que, el nuevo trabajador se sienta familiarizado con los procesos de la empresa, son de corta duración y su objetivo, sea que la persona aprenda lo necesario, como ultimo informar al trabajador sobre; el código, reglas y lineamientos laborales.

El segundo termino hace referencia integrar al colaborador en las dinámicas del trabajo estos métodos son más lentos, para que el aprendizaje sea más integral; de esta manera buscan generar lealtad con la compañía adoptando el objetivo a trabajar. (Licari, 2022)

Higiene y salud laboral

La higiene de trabajo es un punto importante para las compañías, ya que de aquí derivan diferentes métodos para el empleado sienta un ambiente laboral seguro, garantizando: salud física y mental. Buscando evitar la exposición a diferentes momentos o situaciones que puedan dañar la integridad de las personas, es decir creando su espacio seguro con otras personas o compañeros, dando un ambiente de relaciones seguras motivadoras.

Según (Chiavenato, 2009) Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Porque para las personas que, tienen diferentes actividades motivacionales durante las jornadas laborales; hacen que se olviden del estrés, la presión o carga laboral que en la teoría dice que debe no ser tan fuerte; pero q en la realidad en ocasiones no se aplica. Es por lo que las empresas o compañías. Deben contar con un equipo de seguridad y salud en el trabajo, porque estas personas creativas; hacen o crean actividades lúdicas para el mejoramiento y mantenimiento de esa higiene laboral y también la calidad de vida, una sonrisa o carcajada puede ser vital para personas con poco tiempo de distracción.

Un aspecto importante dentro de este contexto, y el cual es de suma importancia es el “estrés laboral” punto de quiebre en todo el ámbito laboral, y que es una parte de la rotación de personal en gran medida, ya sea por la presión laboral, elementos del entorno, autoritarismo del jefe, aburrimiento y la monotonía de las labores, desde el punto de vista de, (Chavez, 2015) la salud mental, el entorno laboral debe reunir las condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y eviten repercusiones emocionales, como el estrés. Porque de lo contrario los trabajadores tendrán la sensación de aburrimiento, desmotivación, e iniciaran con la idea de cambiar de lugar de trabajo y es por lo que se origina la rotación de personal.

Diagnóstico De La Rotación Laboral En El Sector Floricultor.

Las causas de la rotación laboral, es una información buscada por las diferentes organizaciones del sector floricultor, aunque ya se han identificado varias de estas, no se ha

podido presentar una teoría clara sobre la rotación del personal, por ello, se presenta las causas encontradas en las diferentes investigaciones realizadas con antelación.

Con la información base, se establece que afectaciones tiene este sector, dada la importancia que tiene este para la economía nacional y sobre todo para los municipios de la sabana de Bogotá.

Finalmente es importante contar con las estrategias que se manejan dentro de la organización de The Elite Flower, para, mantener a los colaboradores, evitar posibles retiros y desde esta premisa, poder establecer porque se presenta la rotación en esta empresa.

Principales Causas De La Rotación, En El Sector Floricultor.

Para comprender las causas de la rotación del personal del sector floricultor, se explorará los fenómenos que puede causar, estos datos y el contexto que conlleva a comprender las perspectivas de las personas participantes de estos índices, es por ello, que se quiere demostrar mediante esta investigación los orígenes que conlleva a que las personas, decidan retirarse.

Bien sea porque no tienen claras las políticas de la empresa, no se dan las capacitaciones de manera clara, o porque se aburren por otras causas menores además de tener seguimiento de aprendizaje; para las nuevas personas que ingresan a trabajar; generando que no pueden demostrar un rendimiento óptimo, a sus labores asignadas.

Cabe resaltar que el trabajador, no se sienta acogido (a) en la empresa (flora) o finca y determine por renunciar, o por no volver a trabajo, abandono de puesto, para lo cual hace que la empresa, tenga que repartir estas labores inconclusas a otras personas del área ocasionando carga laboral a otros colaboradores; mientras se hace la contratación de nuevo personal. Una causa que genera la rotación alta es el afán de tener trabajo, llevando a que estas personas, el no contar con experiencia ninguna en el sector de flores se aventuren en ser contratados e iniciar laboralmente.

Terminando por renunciar rápidamente debido a carga laboral, extensas horas de trabajo, o porque no es de gusto este tipo de labores, y a así determinen abandonando rápidamente el puesto de trabajo.

Por consecuencia a esta situación, la poca capacitación y la presión por parte de los administradores, hace que estas personas se sientan aburridas, aun así, hay ocasiones algunas donde no hay motivaciones, buen trato, estas pueden hacer que el empleado se sienta como una persona relevante, para la organización y se sienta desanimado y frustrado; llegando al punto de ocasionar su retiro. –

Y es que el origen de una buena capacitación puede ser crucial; para estas personas ya que así pueden rendir de una mejor manera, pero, también una gran falla puede ser originada, por las empresas encargadas del reclutamiento y selección de personas.

Porque en la mayoría de los casos al reclutar la mano de obra, no se describe de la forma más completa la vacante; deberes que tendrán que realizar, horarios donde tendrán que trabajar, horas extras, etc. Es decir, el punto más importante es el conocimiento, porque de allí partirá que tanto puede durar una persona en el cargo; es decir si no tiene ningún conocimiento en flores no durara, por tanto, una persona que tenga conocimientos básicos o similares puede tener una duración más prolongada.

En cuanto a nivel administrativo, las causas de rotación puede deberse en ocasiones a la sobre carga laboral en las áreas administrativas, ya sea porque no están debidamente repartidas, ocasionando desinterés o frustración, porque algunas personas tendrás más labor que otras y en definitiva las personas con mayor labor, son las que terminan por decidir el retiro, sumándose el ambiente laboral, ya sea con compañeros donde se puede presentarse malentendidos o por discordias en puntos de vista ante cualquier situación.

Otro factor clave del ambiente laboral se debe, a la manera de dirigir el jefe a sus empleados, ya que, estas personas en ocasiones hacen a un lado y maltratan a sus subalternos, lo cual no muestra los ideales de las organizaciones o ideales corporativos.

El salario también repercute en la rotación del personal, porque a pesar de tener una mayor carga laboral la remuneración es la misma o en algunas situaciones es menor, hace que se sientan en la necesidad de buscar nuevos horizontes, donde las labores sean de acuerdo con el pago. es decir, un equilibrio emocional al sentir la plenitud de salario vs deberes laborales.

al sentir un mejor ambiente laboral y el pago puntual.

De igual manera, se debe tener en cuenta las faltas de oportunidades dentro de la misma empresa, ascensos personas que se desempeñan en diferentes ámbitos, y sienten en él trabajo monotonía; y señalan que en la empresa no generan oportunidades de desarrollo personal y profesional, y así la empresa pierde personas con capacidades excelentes, solo por no permitir el ascenso o el cambio de áreas o puestos de trabajo de manera interna

Estas causas son los principales factores que aumentan la rotación del personal, de igual manera que la fluctuación de personal; el intercambio seguido de personas y que se presentan en cierto periodo de tiempo, ya sea por temporadas altas ejemplo, san Valentín, día de la madre o por oferta y demanda

Figura 2*Causas de rotación- Elaboración propia*

Diagnosticar Las Afectaciones Que Trae La Rotación En Las Empresas Del Sector

Floricultor.

Las empresas del sector floricultor actualmente se encuentran en una incertidumbre, dada la cantidad de demanda de producto que tienen, ya que, cada año es mayor la cantidad de flores solicitadas por los mercados internacionales donde se comercializan y la poca mano de obra que desea trabajar en esta actividad económica.

No obstante, esta actividad genera ingresos importantes para el país, y para el año 2022, se convirtió en la segunda actividad no minera, que más dinero le genera el país, superando los US\$2.029,7 millones, 19,1% más que en 2021 y 45,6% más que en 2020, con más de 241

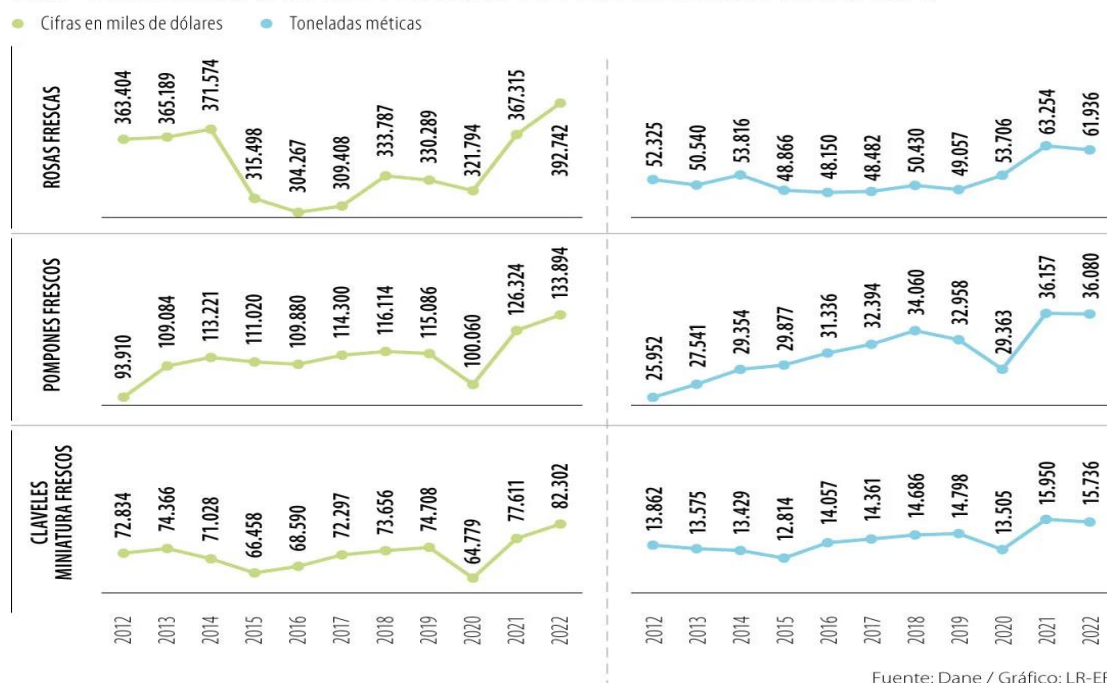
millones de kilos exportados (La Republica , 2023), lo cual, no deja de ser un dato menor y muestra la importancia de este sector a la economía nacional.

Según fuente del DANE la siguiente figura nos muestra la evolución de este mercado en los últimos 10 años, y su constante crecimiento, no solo en la cantidad de toneladas de flores exportadas, sino también de la cantidad de dinero, ingresado por las ventas. No es difícil suponer que el crecimiento se seguirá presentado para los siguientes años, por lo que se vuelve vital, para las organizaciones floricultoras, desarrollar, entender y aplicar estrategias para mitigar la rotación.

Figura 3

Exportaciones de flores en la última década. Fuente DANE/ Gráfico LR

EXPORTACIONES DE FLORES EN LA ÚLTIMA DÉCADA



Para presentar un diagnóstico sobre las afectaciones, es importante tener en cuenta el impacto que tienen las empresas floricultoras, sobre la economía del país y sobre todo de la región sabana de occidente de Bogotá, partiendo de la información brindada, se tomará un

análisis DOFA, como base en la formulación teórica, de las afectaciones que causa la rotación para las empresas, en los diferentes campos de acción: operacional, económico, flujo de actividades, crecimiento y estabilidad.

Tabla 1

Matriz DOFA Fuerza Laboral. Elaboración Propia

Fuerza laboral de las empresas Floricultoras	
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de contratos: Obra labor o Fijos, lo que no genera garantía para los empleados (miedo a ser despedidos en cualquier momento). • Jornadas laborales extensas: Disminuyen la calidad de vida de los colaboradores. • Maltrato, acoso y persecución en contra de los colaboradores: Malos tratos por parte de superiores o humillaciones por su condición, educación, etnia, género y demás. • Pagos Injustos: Quejas y reclamos por parte de empleados, por los pagos impuntuales e incompletos, de sus horarios laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las áreas de RRHH, en las diferentes empresas, para darle garantías a los empleados. • Constante crecimiento del sector floricultor, dada la sustentabilidad y su impacto al medio ambiente. • Alianza entre organizaciones, para la investigación de la fuerza laboral, métodos de atracción efectivos y disminuir la rotación laboral. • Investigaciones y desarrollos tecnológicos, que permitan realizar las actividades de los cultivos o postcosechas con más maquinaria y menos personal, mitigando un poco la falta de personal.

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenible de la demanda de flores a nivel mundial, teniendo en cuenta la calidad de las flores colombianas. • Estabilidad en las vacantes laborales, ya que, no se mide por temporadas sino, por la calidad de los empleados. • Cantidad de vacantes presentes, generación constante de empleo. • La fuerza laboral, contempla un 60% de mujeres, lo que mitiga la desigualdad, frente a otros tipos de sectores económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión en centro América y África de cultivos de flores y su cercanía con EE. UU. y Europa principales compradores. • Precio de insumos y materias necesarias para la producción de las flores. • Leyes que afecten la producción de flores, o disminuyan las hectáreas de tierra aprovechables para este fin. • Daño de la tierra y cambios en los PH del suelo, que vuelvan infértiles las áreas aprovechadas. • Baja del dólar o el Euro, lo que genera pérdidas en los ingresos.

Las afectaciones por la alta rotación del personal, para las empresas del sector floricultor, recaen, en sobre costos en procesos de selección, contratación, vinculación y capacitación, adicional, del periodo de prueba mientras que los colaboradores nuevos, adquieren la destreza y rendimiento suficiente, como para cumplir, con los indicadores de productividad establecidos, adicional de la calidad de las tareas que no es la misma entre una persona nueva y un colaborador antiguo.

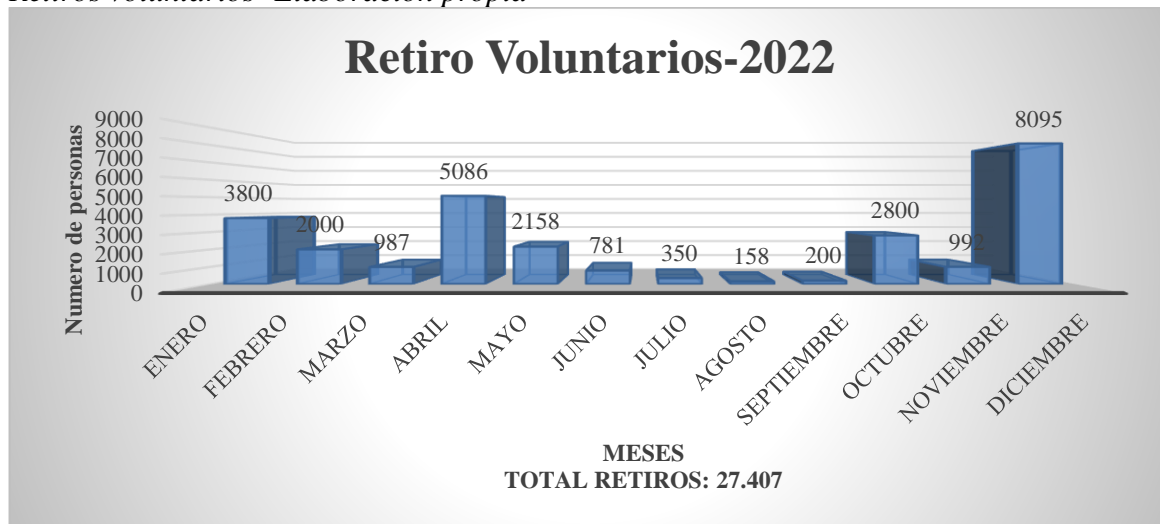
Cabe resaltar la labor de las empresas del sector floricultor, que se han decidido por traer personal de otras zonas del país y crearles albergues temporales dentro de las mismas instalaciones, con el fin, de garantizarles una calidad de vida, optima, mientras estas personas desarrollan las habilidades de trabajo, esta práctica se aplica especialmente en las temporadas de san Valentín y madres.

Indicadores De Rotación Dentro De The Elite Flower CI S.A.S. Año 2022.

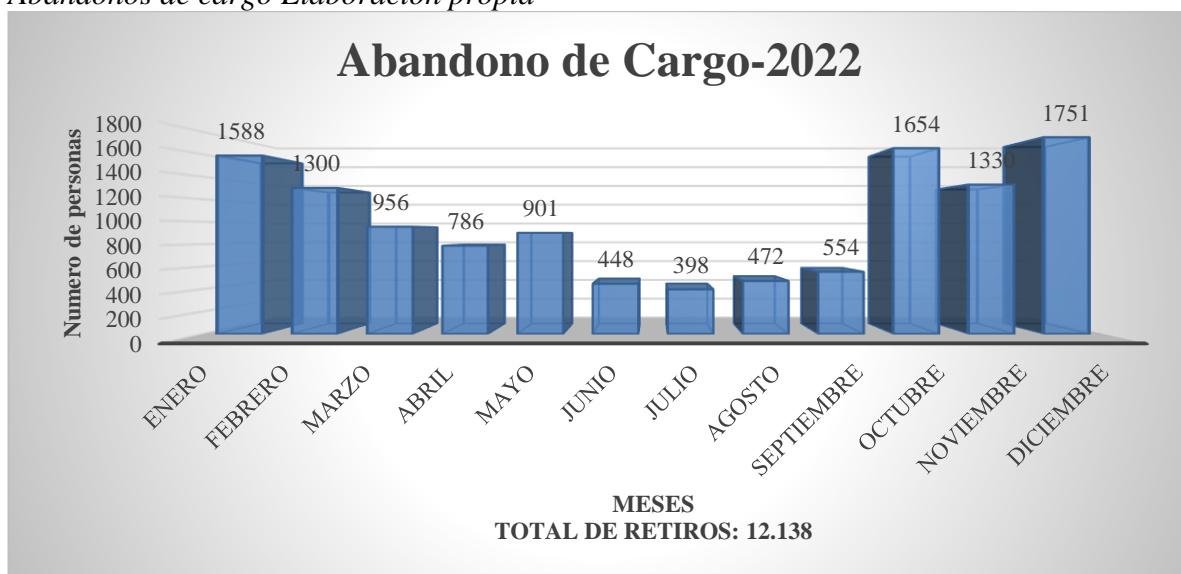
A continuación, se presenta datos extraídos de la base de datos interna de la compañía, de los empleados que presentaron rotación laboral para el año 2022.

Se toma como muestra los dos motivos más usuales como el retiro de manera voluntaria y el abandono de cargo, sin embargo, se evidencia que es importante tomar los datos del personal que firma contrato y es ingresado al sistema de la compañía, pero, NO se presenta a laborar desde el día 1 y se realiza el retiro. Generando una rotación de 43.968 personas para el año 2022 en la compañía y una nómina activa de empresa y temporales de 19.112 personas.

A continuación, se presentan la secuencia de los retiros presentados por meses de enero a diciembre.

Figura 4*Retiros voluntarios- Elaboración propia*

En la anterior grafica se puede evidenciar que, para la opción de motivos de retiros voluntarios, para el año 2022 se presentaron 27.407 retiros y que los meses más significativos son enero, abril, octubre y diciembre teniendo un numero por encima de las 2.500 personas, siguiendo los meses de febrero, abril, mayo y noviembre que se mantiene entre los 900 a las 2000 personas que se retiran por este motivo.

Figura 5*Abandonos de cargo Elaboración propia*

Para la tabla de abandonos de cargo se puede evidenciar que se presentan en todos los meses y que para los meses de enero, febrero, marzo, mayo, octubre, noviembre y diciembre los retiros se mantienen entre los 900 y los 2000 y para los meses abril, junio, julio, agosto y septiembre disminuyen y se mantienen de 0 a 800 personas.

Figura 6*No Ingreso a la Compañía Elaboración propia*

Por último se presenta un ítem adicional para el personal que realiza prueba de selección y vinculación en la compañía, los cuales son ingresados 1 día antes de iniciar labores al sistema, por la cantidad de ingresos que se presentan en las temporadas, pero, la persona nunca se presenta a la finca y por este motivo debe ser retirada ese mismo día bajo el concepto de “No ingreso a la compañía”, como se puede evidenciar en la tabla se presenta un total de 2.418 personas, afectando de una manera importante el mes de enero el cual es para la compañía uno de los meses más importantes, ya que, se debe cumplir con la temporada programada para San Valentín.

Análisis De Los Indicadores De Rotación Dentro De The Elite Flower CI S.A.S. Año 2022.

Con los datos anteriormente mencionados se puede evidenciar y analizar lo siguiente:

- La compañía cuenta con una rotación de personal del 300%
- Se evidencia que para los retiros voluntarios en el año 2022 la compañía tuvo una rotación de 27.407 personas.
- Para los meses de enero y abril se presenta un total de 8.886 retiros voluntarios teniendo en cuenta que para estos meses la compañía se encuentra en temporada y esto genera un atraso en las labores, que ya se tienen planeadas.
- Para el mes de diciembre los retiros de tipo voluntario son de 8.095 persona, solo para este mes, teniendo en cuenta que muchas personas que trabajan en el sector floricultor han llegado de otras ciudades en busca de mejores ofertas laborales, la cultura que tienen ellos para las épocas decembrinas son de volver a su ciudad natal y compartir en familia, para luego volver en el mes de febrero a buscar empleo.
- Para el mes de abril, los retiros voluntarios tienen un alto volumen y esto también afecta la temporada de madres, la cual esta pronosticada para terminar labores y entregar los tallos de flor a tiempo.
- Se evidencia que para los abandonos de cargo en el año 2022 la compañía tuvo una rotación de 12.138 personas.
- Los abandonos de cargo ocasionan, para la compañía la incertidumbre de saber el motivo, del ¿Por qué la persona se retira sin informar dejando el puesto abandonado y generando así atraso en las labores?
- Se evidencia que para los que NO ingresan a la compañía, pero, alcanzan a firmar contrato su rotación laboral es de 2.418 personas, teniendo como implicación tiempo

perdido para la compañía, gasto de recursos y la posibilidad de haber brindado la vacante a otra persona.

Antecedentes Teóricos y prácticos Del Fenómeno De La Rotación Laboral

Para las empresas del sector floricultor, desde hace unos años, se presenta un fenómeno de rotación laboral muy alto, que han intentado mitigar de diferentes formas, sin embargo, el problema cada vez es peor. Dado también el desinterés de las nuevas generaciones del trabajo, en este sector y el aumento de sectores industriales en la zona, dejan sin posibilidades de reclutar nuevos colaboradores a las empresas floricultoras.

Se busca presentar el ¿por qué? de este fenómeno, que antecedentes se han marcado en los últimos años, que niveles de rotación se han encontrado en el sector y cuál es la percepción de los colaboradores de la empresa The Elite Flower SAS CI y adicional la opinión de los jefes de RRHH, de la organización frente a la alta rotación laboral.

Teorías De La Rotación De Personal En Las Organizaciones

Para todas las organizaciones es importante, que se mantenga su personal, ya que, de esta manera se tendrá estabilidad para la empresa; además de eficiencia y productividad, la rotación no es una causa general; es más el efecto o conjunto de factores, tanto externa como interna y que giran alrededor del trabajador, por tanto, el determinar cuál es el factor determinante de rotación, no se puede dictar de una manera exacta, porque puede verse como una simple acción o como una palabra, en la cual, repercute el retiro o renuncia de algún colaborador.

Es por ello, por lo que se debe tener en cuenta otros factores muy importantes, como la salud, seguridad, bienestar, calidad de trabajo, entre otras. Porque si las labores se deben realizar de determinada manera, pero, en algunas ocasiones las herramientas no son las

adecuadas o las capacitaciones brindadas no son pertinentes para él trabajo asignado.

(Chiavenato, 2009) dice; Reducir la rotación, es más elevado durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, poco productivos, por lo cual, la orientación eficaz disminuye esa reacción.

En otras palabras, durante la capacitación del personal nuevo, ellos se visualizan a futuro y, si es favorable para ellos, seguirán; de lo contrario no volverían a estas inducciones, generando nueva rotación e iniciando de nuevo el proceso.

Otros autores tienen diferentes teorías, que pueden ayudar a entender el porqué de la rotación, que otras necesidades hacen que se valla las personas de las empresas;

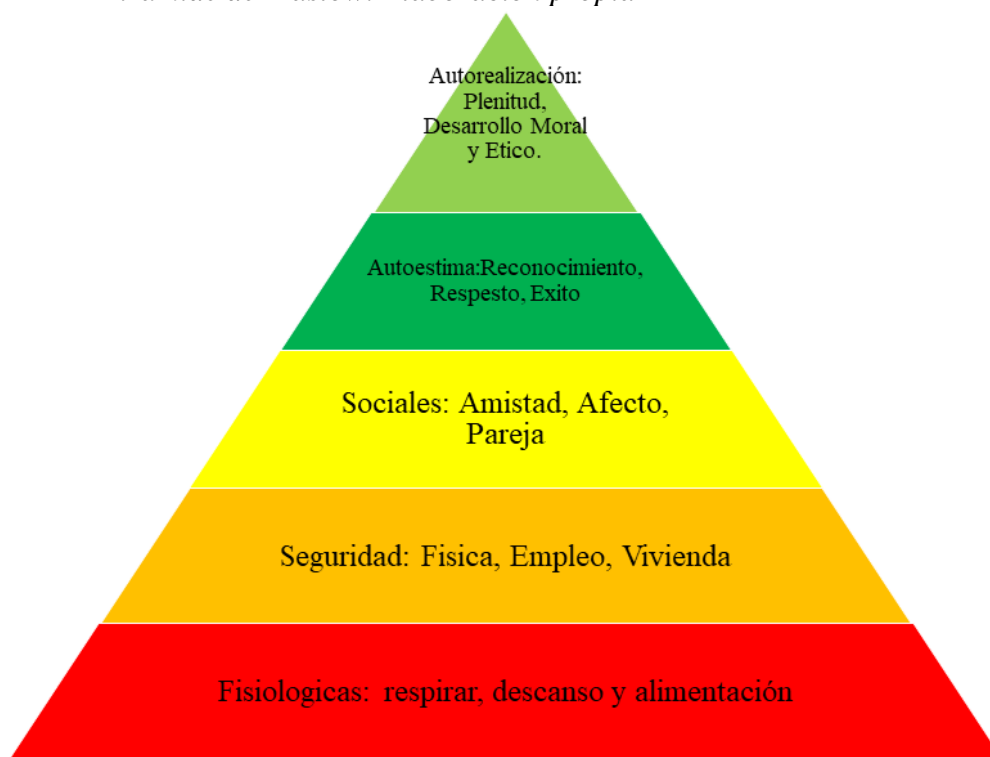
Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, efecto, compartir, tener logros y autorrealizarse. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos. (Koonts & Weihrich, 2013) (P. 284)

Lo anterior nos hace entender que la motivación en muchos casos, para el ser humano puede representar un antes y un después, pueden variar en determinado tiempo, cambiar su estado, decidir cuando son prioritarias y cuando no, partiendo de esta base las motivaciones muchas veces, son los factores que intervienen en la toma de decisiones, porque cada día las personas, trabajadores, administradores e incluso gerentes: tienen motivaciones, tratan de trabajar para lograr culminarlas; en caso de no ser posibles, buscan mejorar sus condiciones laborales, donde puedan encontrar estabilidad, comodidad y crecimiento laboral.

Es importante tener presente la teoría de (Maslow, 1991) que habla de las jerarquías de las necesidades, donde cada necesidad de la persona representa un nivel; desde el más bajo o básico, hasta los más altos los cuales son allí, los que se tratan de alcanzar o cumplir; cada vez que la persona supera un nivel, esta comienza a cambiar su comportamiento, en forma que continúe su crecimiento personal y laboral.

Figura 7

Pirámide de Maslow. Elaboración propia



La anterior gráfica representa la pirámide de necesidades (Maslow, 1991), dependiendo del nivel de la necesidad se tendrá una mayor probabilidad de generar rotación, así mismo se

analizará hasta qué punto la empresa genera las herramientas necesarias, para que el individuo cumpla su necesidad y pueda seguir escalando en la pirámide.

Es importante también resaltar la importancia de teoría de (Herzberg, 1954), ya que, esta nos informa sobre la motivación e higiene, ya que, dependiendo del rendimiento del personal se puede establecer que tan motivado está la persona y como esta su entorno laboral, esta teoría va ligada a la pirámide de Maslow ya que, la higiene se relaciona con los niveles primarios como lo son: fisiológicas y de seguridad, donde se encuentra el empleo. Adicional, del nivel social, porque lo ideal es tener buenas relaciones interpersonales con compañeros y/o jefes, de lo contrario se podría ocasionar malentendidos, ambiente laboral tenso, terminado en desmotivación o renuncia.

La motivación tiene que ver directamente con los aspectos relacionados con las responsabilidades de cada puesto, teniendo un efecto positivo en los niveles de productividad; los factores en este caso que tienen semejanza a la pirámide son el reconocimiento, porque la empresa exalta las actividades realizadas por la persona, y así confirma que está realizando el trabajo de forma adecuada.

La siguiente motivación es la autorrealización, porque, las personas logran satisfacción en sus deberes, consideran que su trabajo es valorado, porque se contribuye al crecimiento de la empresa en conjunto con los compañeros del área; esto representaría para la empresa y trabajadores ascensos a puestos de mayor importancia, logrando la auto superación y llegando a los niveles más altos de la pirámide, con esto la organización tratará de retener al capital humano por medio de estrategias evitando que las personas se canse y sienta que su trabajo agrega un valor importante a los procesos.

Estudios De Rotación De Personal En Empresas Floricultoras.

Se han presentado diferentes estudios para tratar de entender, por qué las empresas de flores manejan un índice de rotación tan alto, no obstante, la respuesta no es clara y dentro de cada una de las investigaciones se ha determinado, una razón diferente para este fenómeno, por ello se analiza algunas de estas respuestas, de acuerdo con la investigación paralela que se realiza para esta investigación.

- En el año 2017, estudiantes de la U. de Cundinamarca realizaron una investigación en la empresa The Elite Flower SAS CI, enfocados a su sucursal principal, La finca Santa María, Ubicada en el Km 31 de la vía Bogotá-Facatativá, en esta investigación se buscaba determinar las principales causas del retiro del personal, en la finca para el año 2016, tomando como fuente una encuesta que llenan los empleados al desvincularse de la empresa donde; comentan, el porqué de la decisión, sugerencias y causas, con el fin, de crear estrategias para mitigar dicha rotación.

Para el año 2016, los retiros de personal se presentaron en cifras, con la siguiente información: 485 retiros, de los cuales se pudo establecer que el 66% correspondían a mujeres y el 34% a hombres, también, se resalta que de la cantidad de retiro el 78,6% es de personal de máximo 2 años de antigüedad en la compañía, lo que muestra que los retiros son más frecuentes en las personas que menos tiempo llevan en la compañía.

Finalizando se puede establecer que el 60,4% de los retiros manifestaron presentar una mala relación con su jefe inmediato, presentados por malos tratos, abusos de autoridad, u otros tipos de maltratos. (Aguirre Navarrete. R. y Paredes Chavarro.

A. M., 2017). Con esa información brindada, nacen nuevas motivaciones para que las personas tomen la decisión de retirarse, de las empresas de flores, no solo dada a la sobre carga laboral y extensas jornadas de trabajo, sino también al pésimo clima laboral, autoritarismo y abuso que reciben por parte de sus superiores.

(Aguirre Navarrete. R. y Paredes Chavarro. A. M., 2017)

- Durante el año 2019, se realizó una investigación en la empresa C.I Sunshine Boquet S.A, por parte de estudiantes de la Universidad Sergio Arboleda de la ciudad de Bogotá, donde se tomó como base la rotación presentada en la sucursal principal de la empresa Sunshine en la cual se esperaba conocer las principales causas de la rotación dentro de la organización, por lo cual tomaron los retiros del año 2019.

Donde se pudo establecer que, de una planta de más a menos 1000 empleados, se presentaron 459 retiros voluntarios para el año en mención, y a los cuales, se les realizó una encuesta de retiro a los colaboradores y se evidencio que la mayoría de ellos un 24,2% (111 colaboradores), en su argumento dijeron que les salió una mejor oferta laboral, ya fuese en otras empresas de flores o empresas del sector industrial.

El 17,4% (80 colaboradores) argumentan renunciar por problemas familiares, 12,6% (58 colaboradores) comentan presentar problemas de salud, por la realización de las actividades o las condiciones climáticas u operaciones repetitivas a realizar y 10% (46 colaboradores) hablan de un cambio de residencia, traslado o volver a sus lugares de origen.

No obstante, tenemos que el resto de los encuestados cerca del 35% restante se ubican en las otras 16 opciones de respuesta que manejan, dentro del formato de encuesta que manejan en la organización (Juan Pineda, 2020). sin embargo, cabe resaltar que el porcentaje de rotación que maneja dicha organización esta sobre el 50% frente a la organización escogida The Elite Flower SAS CI que se porcentaje es mayor acercándose al 300%.

- En la investigación presentada en el año 2019, sobre las estrategias que se deben adoptar en la empresa Flores Ipanema, se muestran los resultados de una encuesta realizada a algunos empleados de la organización, donde se busca ver que es lo que ellos notan en cuanto a deficiencias de la organización, las cuales terminan aumentado los índices de rotación y generando pérdidas; económicas, de calidad y rendimiento en las diferentes actividades de la organización.

Cabe destacar que, con los resultados obtenidos, se pudo establecer que para los empleados de la empresa en mención la causa principal de la rotación es la falta de garantías de parte de la empresa con sus empleados, esto dado, a los contratos obra labor con temporales, lo cual, genera que los empleados no se sientan seguros con su estabilidad laboral y busquen empleos en otras empresas.

(Repositorio U Sergio Arboleda, 2019).

Con estos trabajos previos, se puede llegar tomar algunas ideas, por las cuáles se puede llegar a conocer las causas de la rotación en el sector floricultor, no pueden ser generalizas, ya que, cada organización, presenta sus propios problemas y a su vez los colaboradores de cada una tienen una percepción y cultura, distinta de las causas de rotación, sin embargo, para la empresa

The Elite Flower SAS CI, se realizó una encuesta buscando conocer cuál es el motivo real de la rotación laboral, la percepción de los empleados y ex empleados de la empresa.

Con el fin, de poder tener unas bases claras de los motivos de la rotación dentro de la empresa, para al final presentar unas estrategias que permitan potencializar el vínculo entre colaboradores y empresa, dándoles a las dos partes la seguridad y estabilidad necesaria, para que se pueda mantener los empleados por más tiempo, mitigando el fenómeno de la rotación que tanto aqueja a las empresas de este sector.

Estrategias Adoptadas Dentro De The Elite Flower SAS CI, Para Mitigar La Rotación Del Personal.

Debido a la alta rotación de personal la compañía Elite ha presentado las siguientes las estrategias:

1. Ingresos por nomina directa, se implementó a partir del año 2023, el cual consiste en realizar el proceso al personal que es contratado por temporal, para que sea evaluado a los 4 meses y pueda pasar a la nómina de empresa, ya que, anteriormente la persona debía esperarse al año para este beneficio.
2. Salario por antigüedad, este se implementó a partir del año 2023, el cual consiste en premiar la antigüedad del personal, este va ligado, al de vincularlos a la nómina de empresa, porque automáticamente su salario sube un 3,5% sobre el mínimo y un valor monetario adicional de \$40.000 obteniendo así que su SLMLV sea de \$1.200.000.
3. Aumento en la bonificación para el personal de aspersión-fumigación y que para el año 2022 la persona que mantuviera su estabilidad por 6 meses, dentro de la labor ganaba un valor de \$65.000 para este año 2023, el valor por mes será de

\$90.000, ya que, es un cargo que consume un gran esfuerzo, por parte de la persona y la idea de la bonificación es motivarlos e incentivarlos a que cumplan el periodo completo de la labor.

4. Capacitaciones en habilidades blandas para los jefes directos y líderes que tienen a cargo personal:

- Para qué? Se ha evidenciado que el trato que se le da al personal que ingresa no es el adecuado, la comunicación por parte de los supervisores es tosca y esto genera muchas veces que el personal decida retirarse.

Estas capacitaciones son recibidas por parte del área de formación de la compañía, se realizan por grupos de 50 personas de diferentes fincas, allí se explica conceptos básicos de comunicación, inteligencia emocional, relaciones interpersonales y emociones entre otros, hasta lograr cumplir el 100% de los jefes directos capacitados, obteniendo así un certificado de cumplimiento.

5. Curso de Elite a bordo-Mentores la metodología de formador de formadores, es un curso dirigido al personal que tiene el primer contacto, con la persona que acaba de ingresar a la compañía, para asistentes y ejecutivos de gestión humana y SST, por una duración de 24 horas, en la capacitaciones se explica los procesos de principio a fin, que debe tener un proceso de inducción adecuada, al personal nuevo, esto con el fin de mitigar que la persona que ingresa nueva, quede con la información incompleta, obteniendo así que los colaboradores nuevos, tengan a tiempo y de manera completa la información requerida durante la estadía en la compañía The Elite Flower SAS CI.

Encuesta De Rotación De Personal Dentro De The Elite Flower SAS CI, Percepción De Los Colaboradores De La Parte Operativa.

Se realizo una encuesta para conocer la percepción y los posibles motivos y causas por las que ellos se retiran, de la empresa The Elite Flower SAS CI, en esta encuesta se formularon 5 preguntas, por las cuales se obtuvieron los siguientes resultados; la ficha técnica de la Encuesta y el modelo se encuentran en los anexos (Anexo 1. Ficha técnica, Anexo 2. Formato encuesta).

Figura 8

Diseño de la encuesta



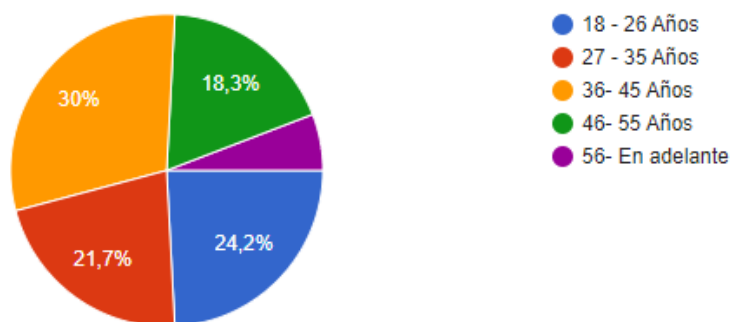
Encuesta dirigida a un promedio de 120 personas operativas actualmente vinculadas a la compañía.

Figura 9

Rango de Edad

Selecciona la opción del rango de tu edad?

120 respuestas



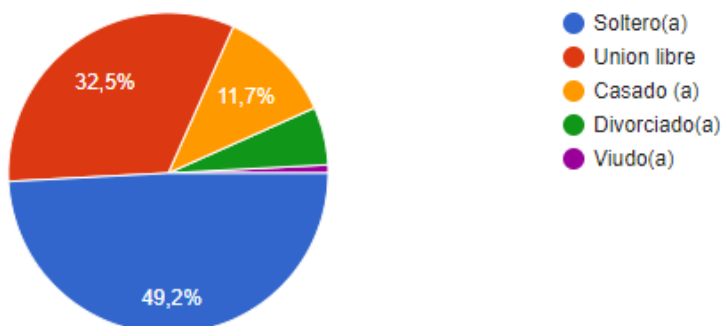
Se evidencia que es importante conocer la edad, debido a que esto también nos arroja que grado de responsabilidad y rangos de edades, que se encuentran trabajando actualmente. Del cual se obtiene un 30% para las personas entre 36-45 años, que laboran actualmente en cultivos de flores de Elite.

Figura 10

Estado Civil

Cual es tu estado Civil?

120 respuestas



El estado civil nos permite visualizar, que tipo de personas se encuentran vinculadas a la empresa, lo que puede ayudar a enfocar la búsqueda, de personas con familia a cargo, ya que, estas son las que menos rotan. Es importante tener claro que las personas solteras suelen tener una rotación laboral más alta, ya que, sus responsabilidades son pocas a comparación de las personas que se encuentran en un estado civil, como unión libre o casados.

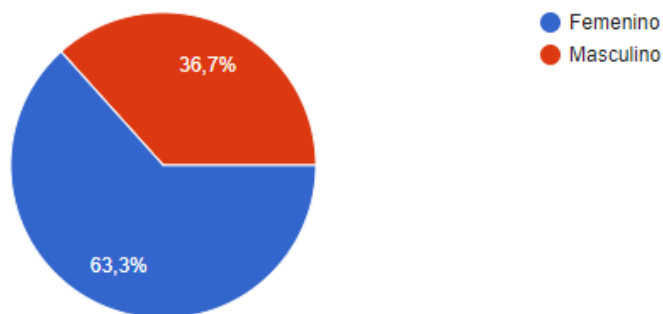
Como se evidencia en la gráfica anterior, para esta encuesta el porcentaje de entrevistados más alto, que se genero fue el de estado civil soltero con 49,2% seguido del estado civil de unión libre con un porcentaje de 32.5%. El estado civil de divorciado y viudos son muy pocos.

Figura 11 11

Tipo de Género

Sexo

120 respuestas



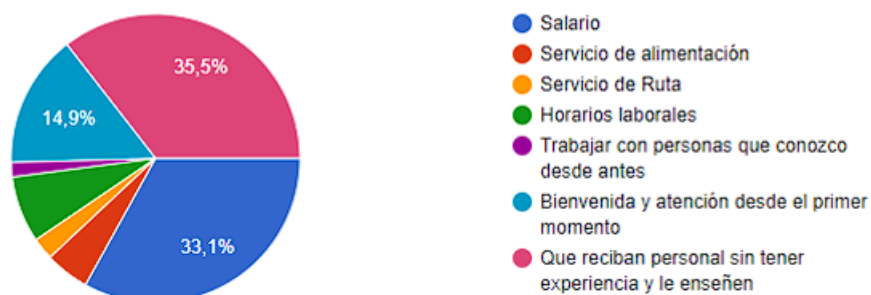
Con el género se busca identificar para el sector floricultor de la empresa The Elite Flower SAS CI que son más las mujeres que trabajan allí, obteniendo un 63,3%, que los hombres con un 36,7% y la mayoría de ellas cabeza de hogar, por lo cual, se estima que es la población a la cual se debe llegar, ya que, dicho sector poblacional suele rotar menos, dadas las obligaciones adquiridas.

Figura 12

Importancia a la hora de buscar empleo

Para usted que es lo más importante a la hora de buscar empleo en un cultivo de flores?

121 respuestas



Es importante conocer, realmente la gente que busca a la hora de buscar trabajo, se realizó una selección de algunos ítems importante, por medio de preguntas verbales a personas operativas y administrativas de la empresa, para poder aplicarlas a esta pregunta, en donde se obtuvo como resultado que de las 121 respuestas.

Con un 35,5% de las personas que respondieron la pregunta, “es que los cultivos de flores reciban personal sin tener experiencia y los capaciten”, ya que, esto elimina las barreras, miedos o limitantes que tenga una persona que hasta ahora inicia su vida laboral, porque se brinda la posibilidad de aprender, generando también cultura organizacional y sentido de pertenecía por los empleados.

Luego se evidencia que se obtuvo un 33,1% un porcentaje importante para lo que es el tema del salario debido, a que este sigue siendo un punto muy importante para las personas, ya

que, el salario es ese beneficio que las personas desean recibir por brindar sus servicios labores y lo que se espera es que este sea bien remunerado.

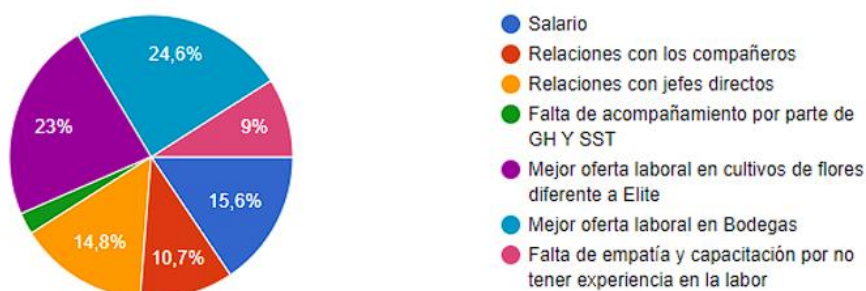
Para finalizar se evidencia que para el personal operativo No es importante trabajar con personas que conozcan desde antes y los servicios de ruta también es algo que para ellos no tendría relevancia.

Figura 13

Motivos de retiro

Por cual de los siguientes motivos usted se retira de una finca de Elite Flower?

122 respuestas



En esta figura se puede observar que el 24,6% de las personas encuestadas manifiesta que uno de los motivos por lo cual se retiran es la mejor oferta que ofrece el sector industrial, en este caso bodegas y el 23% se retira por mejores ofertas en otros cultivos de flores del sector diferentes a elite.

Se evidencia que el acompañamiento por parte de gestión humana y SST no es relevante para los colaboradores, ya que, fue un porcentaje muy bajo.

Pero, también es importante resaltar los porcentajes que nos arrojan las relaciones interpersonales en este caso con los compañeros y jefes y aunque no es un porcentaje alto se

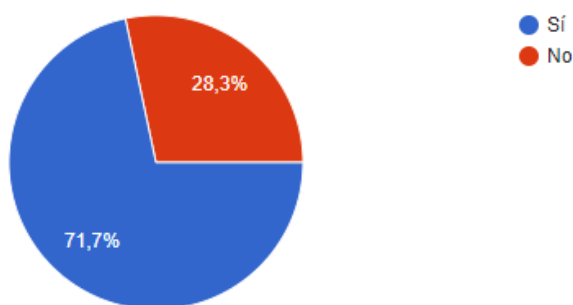
debe entrar a revisar los motivos reales que causan un clima laboral desfavorable, para la compañía, obteniendo como resultado que las personas se retiren por los jefes y compañeros, para evitar problemas a futuro, sin embargo, se resalta que el salario obtiene un porcentaje del 15,6% y sigue siendo uno de los motivos más comunes, por las que las personas toman la decisión de buscar mejores ofertas laborales.

Figura 1414

Opinión sobre el retiro

Si usted se retira de manera voluntaria de una finca de elite, expresaría el motivo real de su retiro?

120 respuestas



Como pregunta final es importante conocer si los colaboradores son sinceros con los motivos de su retiro, de una finca, como lo indica la Figura, el 71,7% de las personas manifiesta, que no presenta ningún problema, con indicar el motivo real del porque se retiraría de la compañía.

Sin embargo, la otra parte que cubre el 28,3% indica que no y es allí donde se pueden llegar a tener las posibles causas reales del porque los colaboradores se retiran, ya que, muchas veces se evidencia que la persona no dice la verdad por miedo, por no llegar a tener problemas con sus compañeros e inclusive dejar las puertas abiertas, en caso de un reintegro a futuro.

Frente a este porcentaje de personas que sienten miedo a decir la verdadera razón al momento de un retiro voluntario, sería importante para la organización, crear una encuesta anónima, o generar un espacio donde los colaboradores pueden desahogar sus quejas o sugerencias, sin el temor de tener algún tipo de represalia a futuro.

Entrevistas A Gerente De Gestión Humana Y Gerente De Selección De Temporales.

Se realiza la primera entrevista para la jefe de gestión humana, en donde se aborda la pregunta puntual sobre la rotación del personal y que, desde su perspectiva, nos indique sus opiniones.

Respuesta: ella comenta que la rotación del personal, es uno de los puntos más débiles que tiene el sector floricultor, debido a la competencia, que para ella en este caso, son las empresas del sector industrial, ya que, el trabajo allá es más suave y mejor remunerado, en cambio para los cultivos de flores, el trabajo que se realiza, es más pesado por los rendimientos que se solicitan, en las temporadas, adicional, que las condiciones de trabajo en los cultivos son más adversas dadas las condiciones climatológicas.

Por otra parte, para el gerente de selección, su opinión es que la mayoría de las personas de los municipios de la sabana, ya NO quieren trabajar en el sector floricultor y por eso muchas empresas, han optado por realizar la selección y vinculación de personal de otras regiones, pero, esto también es un problema; él indica que estas personas tienen la costumbre de celebrar las festividades navideñas en familia, entonces tienden a durar muy poco en las temporadas de noviembre y diciembre.

Adicional él manifiesta que hay muchas personas acercándose a la tercera edad, que no tienen sus temas de pensión al día, en cuanto a semanas cotizadas y edad estipulada, por los

diferentes fondos de pensiones, generando así motivos por los cuales, no pueden ser contratados, ya que, esto implicaría para la empresa un riesgo y un costo que deberán asumir, después que la persona este vinculada, y es un hecho lamentable porque son personas que pueden llegar a ser estables en la compañía, por las responsabilidades que tienen, en cambio para los jóvenes es mucho más fácil dejar un trabajo por una mejor oportunidad laboral.

Presentadas estas respuestas, por parte de la parte administrativa, se concluye que el fenómeno de la rotación es un problema que se sale del control de las organizaciones, ya que, solucionarlo es una gran inversión de recursos como dinero y tiempo, que muchas empresas no estarían dispuestas a asumir.

Capítulo V. Propuestas De Empoderamiento En La Organización The Elite Flower SAS CI

Las organizaciones que lideran los mercados actuales y cuentan con el personal con menos índices de rotación laboral, han podido mostrar que se debe a procesos y cambios estructurales, que buscan el fortalecimiento de las relaciones entre colaborador y empresa. Por ello, nacen todas estas iniciativas como el Empowerment, Onboarding, metodologías de trabajo en línea, administración con el recurso humano y otras mega tendencias que buscan bajar los índices de rotación en las organizaciones y aumentar la productividad de los colaboradores.

A continuación, se presentarán algunas estrategias aplicables para la organización The Elite Flower SAS CI:

Estrategias Para Aumentar El Empowerment De Tipo Administrativo.

Para formular estrategias de Empowerment o empoderamiento, se debe dictaminar desde la forma y formulación de capacitaciones, de ¿qué manera se está entrenando al personal nuevo? en el caso de las personas que ocuparan puestos administrativos. Para aumentar significativamente este tipo de estrategia, se debe tener claro para la compañía en

que consiste el empowerment, como aplicarlo; por consiguiente, es importante que los responsables de las áreas administrativas conozcan muy bien las capacidades de sus colaboradores.

Para entrar en materia, se debe empezar por el empleado el cual necesitara saber cuáles serán las implicaciones del cambio y que es lo que espera la empresa de él, como sentirse respaldado y seguro; y tener claro a quien dirigirse en caso de novedad, como deben gestionar el tiempo ya que será por decisión propia y no a base de horarios, se deberá hacer un estudio pertinente para los puestos, características clave de este.

Las estrategias serian:

- Promover la satisfacción, ya que, de esta manera el tener y realizar las labores encomendadas por el jefe, sin necesidad de esperar a las órdenes impuestas, si no por el contrario realizarlas por iniciativa propia y de la mejor manera posible; para luego obtener resultados favorables, es por, lo que es muy importante entrenar el personal.

Todas las personas deben estar preparadas para enfrentar desafíos diarios, por ejemplo, la creación de Backup, con ello si un colaborador falto por alguna causa, el otro compañero tiene las competencias para asumir dichas responsabilidades durante su ausencia, evitando reprocesos y atrasos por la no realización de estas actividades.

- Adicional esta metodología de trabajo, permitirá, que se realice de la mejor manera; cuando se deba trabajar de manera virtual o desde casa; como últimamente ha sucedido a base de la pandemia, la cual hizo que reinventara la forma de trabajar de forma autónoma y dejar a un lado la monotonía del día a día.

- Conceder una mayor libertad a los empleados ayuda a ser mejor valorados, porque los colaboradores, desarrollaran habilidad de creatividad e intuición, lo que genera nuevas ideas de trabajo, siempre enfocados y orientados a los resultados, que serán un requisito de cada uno de ellos, generando que los empleados sean proactivos, que se ejecuten las tareas en un menor tiempo y principalmente enfocados a las metas que se requieren, este tipo de empoderamiento ayuda a consolidar las actividades en equipos generando a la vez un ambiente laboral amigable.

Estrategias Para Aumentar El Empowerment De Tipo Operativo.

Algunas de las estrategias que el grupo propone para que la compañía apoye de manera inteligente el empoderamiento de los colaboradores operativos son las siguientes:

- Aplicar la metodología de Kanban es una palabra japonesa, la cual consiste en la realización de tarjetas visuales, ya que, es una de las maneras más sencillas con la que se podría empezar a aumentar el empoderamiento de los operarios, gracias a que su método es visual y llamativo.

Realizando un tablero donde se asignen las tareas del diario de una manera más afectiva generando así autonomía y un ritmo sostenible.

Teniendo en cuenta que mejorarían en lo siguiente:

- Priorizar tareas
- Autonomía
- Confianza del equipo de trabajo
- Controlar tareas
- Flexibilidad

- Transparencia

Generando así, que cada colaborador tenga clara su tarea, sin tener un subordinado que le indique que paso debe seguir, ya que, ellos tendrán la confianza de sus jefes para cumplir con cada tarea que haya sido asignado, para cada persona, obteniendo empoderamiento y una libertad responsable por parte del operario.

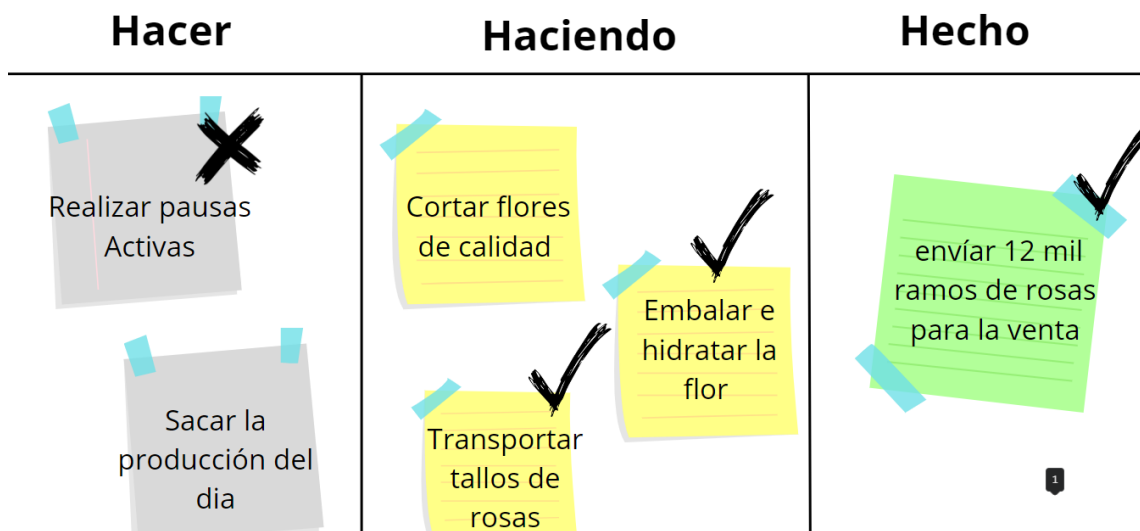
A continuación, ejemplo para ser aplicado a los operarios en un cultivo de flores:

Figura 15

Metodología de Kanban, Elaboración Propia

DIA: 01-enero-2023

Area de trabajo No. 1



El ejemplo que se relaciona es para que, en las diferentes áreas de cultivo, se aplique la metodología de Kanban y las personas se sientan más empoderadas en su labor, teniendo la libertad de organizar las tareas al ritmo de cada uno, y en los tiempos que ellos determinen, pero, cumpliendo con todas las tareas asignadas y sin llegar a tener retrasos que impliquen reprocesos.

Las ventajas que puede generar el modelo Kanban son mucho más como, el aporte de nuevas ideas y eliminar procesos innecesarios.

- Generar que un colaborador llegue a sentirse apoyado por la empresa, abarca muchos temas, pero, se plantea que uno de los más importantes es creer en el talento de las personas, las habilidades que ellos tienen y poderles realizar incentivos, que no solo sean remunerados, sino también con alguna insignia que represente el esfuerzo y compromiso que realiza todos los días por cumplir los rendimientos, algún refrigerio o muchas veces, simplemente que les valoren de forma verbal cada sacrificio que ellos realizan, llenándolos de una manera emocional.
- Por último, es importante estar disponibles a que la persona se sienta tranquila, dentro de su puesto de trabajo, que más allá de ser una obligación que genera un sustento para su familia, sea ese lugar que le genere, paz, tranquilidad y empoderamiento para seguir creciendo personal y laboralmente dentro de la compañía, por medio de promover a los operarios, para el plan carrera, de acuerdo con su evaluación de desempeño y buenos resultados, y así puedan reforzar sus habilidades para un crecimiento laboral.

Estrategias Para Aumentar El Empowerment Paralelas Y Combinadas.

Las empresas que están a la vanguardia en temas de empoderamiento, mitigación de la rotación laboral, estabilidad laboral, buen clima organizacional, como las claves del éxito corporativo, por ello, cada día trabajan en la creación de estrategias para hacer que sus

colaboradores se vinculen más con la compañía, fortaleciendo la sinergia entre las dos partes permitiendo el mejoramiento continuo de las empresas.

Es por lo que se presentan las siguientes estrategias, abordadas a la mejora de los indicadores de rotación de la empresa The Elite Flower SAS CI, permitiendo no solo ser líder en ventas, cantidad de empleados y expansión de mercado, sino también, una empresa que se considere buena para trabajar, haciendo que aquellos colaboradores que ingresen no busquen retirarse:

- Plan Carrera: El fortalecimiento del plan carrera, puede generar una atracción a nuevos empleados, que busquen una organización que, a futuro, les permita desarrollar todo su potencial y creciendo en la organización, fomentando en los colaboradores, las ganas de ir más allá, el mejoramiento continuo, la necesidad de adquirir nuevas competencias e innovación en los procesos de empresa.
- Implementación de metodologías como las 5's o los principios Lean: La creación de equipos Kaizen (Mejoramiento continuo), fomenta la cultura de crear ideas, y desarrolla en los empleados competencias de liderazgo, cumplimiento de metas y trabajo en equipo, necesarias para la mejora del clima laboral.
 - La metodología 5's es modelo desarrollado por Shigeo Shingo, el cual permite realizar un trabajo más estandarizado, organizado y ordenado, que permite a los colaboradores nuevos, ser capacitados de forma más fácil, ya que, los procesos se realizaran de la misma forma en todas las fincas de la empresa, facilitando las inducciones en los diferentes cargos, mostrando calidad en los procesos.

Figura 16

Metodología 5s. TCM. Metrología y Formación



Con las 5's, se comienza un proceso de limpieza en las áreas de trabajo, es importante no tener más de lo necesario, partiendo de ese principio, se comienza a establecer un lugar de trabajo más ordenado y limpio, lo cual, motiva a los colaboradores a realizar sus actividades, y mantener sus lugares de trabajo igual que como lo encontraron.

La disminución de tiempo, en actividades de limpieza y orden, porque ya se trabaja con estos conceptos, permitirá a los colaboradores a aprovechar estos tiempos, en la creación de nuevas formas de realizar sus actividades y diseñar, planear y formular ideas innovadoras, que se puedan usar en la organización, se impulsa al colaborador a pensar en grande.

- Principios Lean es otra metodología presentada por Sakichi Toyoda, el fundador del Grupo Toyota, aplicable de forma paralela a la operación, dado, que esta busca la eliminación de disturbios y reprocesos en las actividades realizadas por los colaboradores sin importar el cargo, esta puede ser aplicada

en todas las áreas de la organización. Sumando al valor agregado que esta filosofía le da al producto entregado a los diferentes clientes.

Figura 17

Principios Lean. Fuente Ibematica



Implementando esta metodología se puede dar un flujo constante a la operación, donde los empleados se sentirán involucrados, empoderados y parte activa de la compañía, también hace que cada colaborador busque su valor agregado, su sello personal, buscando destacar, generando una competencia consigo mismos para mejorar su desempeño y calidad de trabajo.

Con el sistema Pull, se busca hacer entender a los colaboradores, que el trabajo se realiza con un fin, que son los clientes quienes nos empujan, por ello, debemos responder y enviar los productos solicitados en las mejores condiciones, siempre haciendo ver la importancia de hacer las cosas bien, mostrando que las flores enviadas, más que un producto, son sentimientos, emociones o acciones.

Todo esto debe ir amarrado a la mejora continua, en el buscar la excelencia operacional, un colaborador feliz, es un colaborador con buen rendimiento, con calidad en su trabajo y dispuesto a dar un poco más en pro de la organización, por esto vincular a los colaboradores en este tipo de metodologías los empodera y vincula más a la organización.

- Cambio de roles y formar empatía entre los colaboradores: Es una estrategia que cada vez toma más fuerza, dentro de las organizaciones, es el cambio de roles, entre las áreas operativas y administrativas, con el fin, de hacer vivir a los colaboradores situaciones normales para sus compañeros, que para ellos pueden ser nuevas, generando empatía entre las áreas, al ver, las responsabilidades y tareas de los demás.

Conclusiones

Las empresas del sector floricultor deben empezar a crear nuevas estrategias para retener a los colaboradores, aunque esto genere sobre costos, pues, si bien, son inversiones adicionales, que se aplicarían en mejoras del bienestar laboral de los colaboradores, capacitaciones, implementación de metodologías de trabajo u otros beneficios, que al compararlos con los gastos que genera la contratación, atracción, selección y vinculación de personal nuevo, son inferiores.

La alta rotación de personal es un tema alarmante para las empresas debido al impacto que tienen en la productividad y eficiencia a la hora de desempeñar un objeto social; en el caso de The Elite Flower SAS CI, se debe a que las personas no prolonguen su duración debido a factores, de mejoramiento salarial el cual es causa de que se presente el cambio de personal, además la insatisfacción laboral debido en ocasiones a la actitud de personas de más alto nivel. Llevando a que las personas decidan retirarse. por no existir una comunicación asertiva y una capacitación más completa.

Las directivas tienen claro el porqué de la rotación laboral, sin embargo, no están dispuestos a invertir recursos en la mejora de las condiciones de los colaboradores, por lo cual, se vuelve un problema lejano de tener solución y se prefiere presentar soluciones inmediatas, aunque estas, solo remedien los vacíos laborales y no los índices de la rotación laboral.

Las organizaciones deben aplicar metodologías y estrategias, que permitan fortalecer el vínculo entre colaborador y empresa, empoderándolos, mostrando su importancia para estas, generando valor en sus actividades, aumentando los resultados e innovando, en el sector que se

encuentran frente a la competencia, garantizando así, su duración en el tiempo y consolidación del mercado.

Finalmente, las organizaciones deben tener en cuenta, que, aunque el dinero es un buen incentivo, no es lo único que los colaboradores esperan recibir, por ello, deben fortalecer las recompensas de tipo emocional, de calidad de vida, bienestar y empoderamiento, para que los colaboradores no se quieran retirar de la organización.

Referencias

(s.f.).

Semana. (08 de 09 de 2022). *Revista Semana*. Obtenido de Revista semana:

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/cuanto-demora-una-empresa-en-colombia-para-reemplazar-a-un-trabajador-que-renuncia/202224/>

Agricultura & Ganadería A. M. Arturo Roa T. (09 de 09 de 2022). *Agricultura & Ganadería*.

Obtenido de Periódico virtual especializado en noticias del sector agropecuario:

<https://agriculturayganaderia.com/asocolflores-y-el-exito-de-la-floricultura-colombiana-en-los-mercados-internacionales/>

Aguirre Navarrete. R. y Paredes Chavarro. A. M., y. S. (20 de 12 de 2017). *Causas*

Organizacionales que Intervienen en la Rotación de Personal en la Empresa Elite

Flower de Facatativá a Partir de las Entrevistas de Retiro y del Modelo de Gestión

(Doctoral dissertation). Obtenido de Repositorio Universidad de Cundinamarca :

<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/741/CAUSAS%20ORGANIZACIONALES%20QUE%20INTERVIENEN%20EN%20LA%20ROTACION%20DE%20PERSONAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20ELITE%20FLOWER%20DE%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chavez, L. M. (2015). *Gestion del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano* (Vol. 3ra Edición). (J. M. Chacón, Ed.)

México D.C: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Recuperado el 21 de 03 de 2023

- Durán, C. B. (13 de Julio de 2022). *Forbes Colombia*. Obtenido de Forbes Colombia:
<https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/por-que-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento>
- El economista. (10 de 01 de 2023). *El economista*. Obtenido de
<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Alta-rotacion-laboral-un-desafio-estrategico-que-deberan-enfrentar-las-empresas-en-2023-20230109-0097.html>
- Escobedo, A. C. (2 de 12 de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Rotación de personal. Causas e inconvenientes: <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- Fierro, A. R. (2019). *EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO E. FACATATIVÁ: UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA*.
- Forbes. (13 de 07 de 2022). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/por-que-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento>
- Hernández, G. (10 de Enero de 2023). *El Economista*. Obtenido de El Economista:
<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Alta-rotacion-laboral-un-desafio-estrategico-que-deberan-enfrentar-las-empresas-en-2023-20230109-0097.html>
- Herzberg, F. (1954). *La teoría de la motivación-higiene. Teoría de la Organización*.
- Iliana Páez, Andrés Rincón, Margarita Astudillo y Stella Bohórquez. (11 de 01 de 2014). *Revista EAN*. Obtenido de Scielo:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602014000100003
- Johanna, R. (19 de 01 de 2023). *hubspot*. Recuperado el 2023, de
<https://blog.hubspot.es/sales/empowerment>
- Juan Pineda, S. V. (28 de 01 de 2020). *Análisis Cualitativo de las causas de rotación del personal de la compañía C.I. Sunshine*. Obtenido de Repositorio Universidad Sergio

Arboleda:

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1687/ANALISIS%20CUALITATIVO%20DE%20LAS%20CAUSAS%20DE%20ROTACION%20DEL%20PERSONAL%20DE%20LA%20COMPAC3%91IA%20SUNSHINE%20BOUQUET%20SAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koonts, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administracion un enfoque internacional y de innovacion*. Mexico: Interamericana Editores SA.

La Republica . (13 de 01 de 2023). *La Republica* . Obtenido de Economía:

<https://www.larepublica.co/economia/las-exportaciones-de-flores-crecieron-19-1-en-2022-y-las-rosas-lideran-el-segmento-3543818>

Licari, S. (9 de Febrero de 2022). *hubspot.es*. Obtenido de

<https://blog.hubspot.es/service/proceso-onboarding>

Maslow, A. (1991). *Motivacion y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Diaz y Santos.

Mintrabajo. (22 de 12 de 2023). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2022/diciembre>

Murrell, K., & Meredith, M. (2002). *Empowerment para su equipo*.

Page, M. (1976). *Michael Page*. Obtenido de <https://www.michaelpage.com.co/quienes-somos>

Peralta, R. (26 de 9 de 2002). *El clima organizacional*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/el-clima-organizacional>.

Pineda, J., Vargas, S., Zuleta, M. M., & Chavarro, Y. (28 de Enero de 2020). *Repository Sergio Arboleda*. Obtenido de Repository Sergio Arboleda:

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1687/ANALISIS%20CUALITATIVO%20DE%20LAS%20CAUSAS%20DE%20ROTACION%20DEL%20PE>

PERSONAL%20DE%20LA%20COMPA%20SUNSHINE%20BOUQUET%20SAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodrigo, A., Andres, P., & Maria, S. (2017). *CAUSAS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ELITE FLOWER DE FACATATIVÁ A PARTIR DE LAS ENTREVISTAS DE RETIRO Y DEL MODELO DE GESTIÓN*. UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/741>

Ruiz, A. (2019). *EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO E IMPACTO ORGANIZACIONAL EN LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN FLORES IPANEMA FINCA GUAYMARAL S.A.S*. Universidad de Cundinamarca, Facatativa. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/1735>

The Elite Flower. (01 de 03 de 2023). *LINKEDID*. Obtenido de THE ELITE FLOWERS: <https://co.linkedin.com/company/eliteflower#:~:text=Somos%20productores%20y%20comercializadores%20de,y%20damos%20seguridad%20de%20abastecimiento>.

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. EE.UU.: Harpercollins.

Wilson, T. (2004). *Manual del Empowerment*. Gestion2000.

Anexos

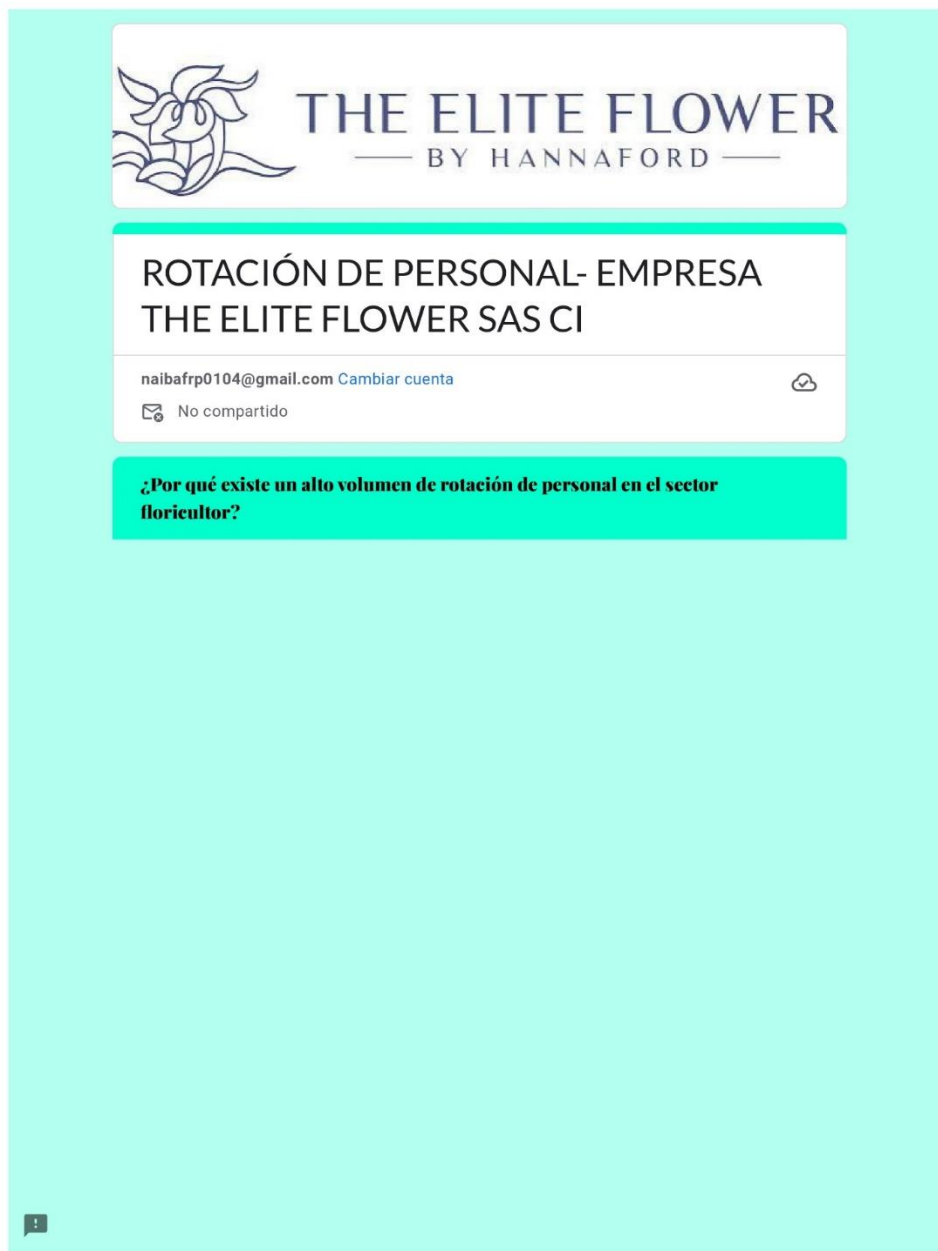
Anexo 1

Ficha técnica de la encuesta. Elaboración propia.


FECHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Solicitado Por:	Universidad Minuto de Dios Seccional Facatativá
Realizado Por:	Pedro Alejandro Aguirre, Yuliza Cadena Aguirre y Alex Fabian Riveros.
Nombre de la Encuesta	Rotación del Personal-Empresa The Elite Flower SAS CI
Diseño de Muestra	Tamaño de Muestra, porcentaje y Tamaño de la Población.
Tamaño de Muestra	118 entrevistados (Muestra)
Nivel de Confianza	95%
Margen de Error	9
Universo (Mercado Potencial)	19717 colaboradores totales activos The Elite Flower SAS CI
Fecha de Creación	10/04/2023
Área de Cobertura	Sábana occidente.
Técnica de Recolección de Datos	Encuesta virtual, Formulario Google Forms.
Financiación	Propia
Objetivo de la Encuesta	Conocer los motivos de retiro de los colaboradores de la empresa y que los motiva a conseguir empleo en las empresas de flores, clasificándolos por género, rangos de edad, estado civil.
Nº de Preguntas Formuladas	6 preguntas
Tipos de Preguntas (Abiertas, Cerradas o de Escala)	Preguntas de opción múltiple, con una sola opción de respuesta.

Anexo 2


Formato de la encuesta. Elaboración propia.




The image shows a survey form with a light blue background. At the top, there is a logo for 'THE ELITE FLOWER' featuring a stylized flower with a face, followed by the text 'THE ELITE FLOWER' and '— BY HANNAFORD —'. Below the logo, the survey title is 'ROTACIÓN DE PERSONAL- EMPRESA THE ELITE FLOWER SAS CI'. The user's email is 'naibafrp0104@gmail.com' with a 'Cambiar cuenta' link. There is a 'No compartido' status and a share icon. The main question is '¿Por qué existe un alto volumen de rotación de personal en el sector floricultor?'. A small speech bubble icon is visible in the bottom left corner.


 **THE ELITE FLOWER**
— BY HANNAFORD —

**ROTACIÓN DE PERSONAL- EMPRESA
THE ELITE FLOWER SAS CI**

naibafrp0104@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

 No compartido

¿Por qué existe un alto volumen de rotación de personal en el sector floricultor?



Regálanos tu opinión!!!

Por favor responde las siguientes preguntas, de la manera más Honesta posible .

Gracias



Selecciona la opción del rango de tu edad?

- 18 - 26 Años
- 27 - 35 Años
- 36- 45 Años
- 46- 55 Años
- 56- En adelante



Cual es tu estado Civil?

- Soltero(a)
- Union libre
- Casado (a)
- Divorciado(a)
- Viudo(a)

Sexo

- Femenino
- Masculino

Para usted que es lo más importante a la hora de buscar empleo en un cultivo de flores?

- Salario
- Servicio de alimentación
- Servicio de Ruta
- Horarios laborales
- Trabajar con personas que conozco desde antes
- Bienvenida y atención desde el primer momento
- Que reciban personal sin tener experiencia y le enseñen



Por cual de los siguientes motivos usted se retira de una finca de Elite Flower?

- Salario
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con jefes directos
- Falta de acompañamiento por parte de GH Y SST
- Mejor oferta laboral en cultivos de flores diferente a Elite
- Mejor oferta laboral en Bodegas
- Falta de empatía y capacitación por no tener experiencia en la labor

Si usted se retira de manera voluntaria de una finca de elite, expresaría el motivo real de su retiro?

- Sí
- No

[Borrar la selección](#)[Atrás](#)[Enviar](#)[Borrar formulario](#)

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



