

Plan de mejora al proceso de vinculación de la empresa Flores del Hato S.A.S.

Jhon Alexander Bermúdez Ramírez

Lucely Gerena Delgado

Yeny Mora Herrera

Sonia Johana Romero Cruz

Yorlady Alejandra Vanegas Romero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios- ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

Plan de mejora al proceso de vinculación de la empresa Flores del Hato S.A.S

Jhon Alexander Bermúdez Ramírez

Lucely Gerena Delgado

Yeny Mora Herrera

Sonia Johana Romero Cruz

Yorlady Alejandra Vanegas Romero

Tutora

Lida Rodríguez González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios- ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Julio de 2022

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, a todos los docentes y personal administrativo por permitirnos desarrollar nuestras habilidades y competencias, a los tutores por guiarnos y corregirnos en este largo camino de aprendizaje, a la empresa Flores el Hato por brindarnos la información para desarrollar nuestro proyecto, a nuestras familias por brindarnos apoyo y fortaleza en el transcurso de toda nuestra carrera y aquellas personas que de una u otra forma aportaron con un granito de arena para la realización de este presente trabajo.

Permitiendo poder interactuar y fortalecer cada habilidad con la interacción de nuestros compañeros, tutores, directora decurso del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano en la cual logramos poder desarrollar una visión más clara analítica para ser unos excelentes profesionales.

Agradecimientos

Principalmente dedicamos este trabajo a Dios por ser el inspirador y caminar diariamente a nuestro lado para darnos fuerza de terminar este proceso de aprendizaje, gracias a él que nos permite llegar con éxito a este momento con sabiduría, perseverancia, constancia, responsabilidad y paciencia, a nuestros familiares por su incondicional apoyo, amor y fortaleza, por ser los motivadores en los momentos de debilidad y por no permitirnos rendirnos, a los diferentes tutores que nos han brindado sus acompañamiento y conocimientos, con total entrega, de manera especial a la tutora Lida Rodríguez profesora de este curso en particular, quien nos ha guiado con paciencia y dedicación, nos orientó y corrigió de manera atenta, oportuna y respetuosa, y a todos nuestros compañeros por cada una de las experiencias vividas.

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Planteamiento del problema	14
Pregunta de investigación	15
Marco Teórico	16
Marco Legal	22
Principios generales del Código Sustantivo de Trabajo	24
Metodología	25
Tipo de estudio	25
Fuentes de información	26
Primaria	26
Secundaria	27
Primera fase	27
Segunda fase	28
Tercera fase	28
Resultados	29
Conclusiones	33
Recomendaciones	35
Referencias	36
Anexos	40

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Normativa legal</i>	23
Tabla 2. <i>Consolidado de personal</i>	30

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Porcentajes consolidado de personal</i>	31

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Plan de incentivos Flores del Hato S.A.S	40
Anexo B. Plan de mejora al proceso de vinculación laboral de la empresa Flores El Hato S.A.S	41
Anexo C. Formato entrevista de retiro	44
Anexo D. Ficha técnica	46
Anexo E. Plan de mejora al proceso de vinculación laboral de la empresa Flores El Hato S.A.S	47
Anexo F. Plan de mejora e incentivos	49

Resumen

Se realiza investigación en la empresa Flores del Hato S.A.S para poder identificar las posibles causas organizacionales que conllevan a la alta deserción laboral, y proponer un plan de mejora para ello, la información obtenida es suministrada por la empresa por parte del área de Gestión Humana, quienes facilitaron las respuestas de las entrevistas de retiro y la información compartida en los procesos de capacitación y el tipo de Gestión para el cumplimiento de las tareas.

Con base en esta información, se realiza una metodología mixta la cual involucra combinar los métodos cuantitativos y cualitativos en este estudio. Los métodos mixtos utilizan diversidad de métodos y fuentes con el fin de investigar un fenómeno e identificar aspectos del mismo con mayor precisión al ser debatido desde varios puntos de vista, logrando identificar qué motivos causan para solucionar este impacto y poder tener un recurso humano que cumpla las metas propuestas en la empresa.

Palabras clave: Rotación de personal, retención, recurso, compromiso

Abstract

Research is carried out in the company Flores del Hato S.A.S to be able to identify the possible organizational causes that lead to high job desertion, and to propose an improvement plan for it, the information obtained is provided by the company by the Human Management area, who facilitated the answers of the retirement interviews and the information shared in the training processes and the type of Management for the fulfillment of the tasks.

Based on this information, a mixed methodology is carried out which involves combining quantitative and qualitative methods in this study. Mixed methods use a diversity of methods and sources to investigate a phenomenon and identify aspects of it with greater precision when discussed from various points of view, managing to identify what causes to solve this impact and be able to have a human resource that meets the goals proposed in the company.

Keywords: Staff turnover, retention, resources, commitment

Introducción

El proceso de reclutamiento de personal es uno de los procesos más minuciosos para una organización, porque con este se busca encontrar el personal idóneo para desempeñar un cargo determinado, que tenga la capacidad de adaptarse dentro de la empresa de la manera más óptima y que logre hacer crecer la empresa, como lo plantea Gan (2012) el proceso de selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando a que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto, en palabras de Ramos (2015) la selección es el proceso sistemático a través del cual se elige de entre todos los candidatos reclutados el más adecuado para ocupar el puesto vacante, es por esto que podemos decir que el reclutamiento de selección de personal le permite a los empleadores diversificar su fuerza de trabajo, ayudando a la empresa a comprender y trabajar en pro de mejorar la competitividad y productividad que no solo es el resultado de la maquinaria e infraestructura si no que por el contrario de la consecuencia de su actividad realizada por todo el capital humano que labora en la empresa, es por esto que este proceso no debe tomarse con ligereza si no que por el contrario se debe realizar con total entrega y de la manera más eficaz, buscando seleccionar a los mejores y con lo cuales la empresa pueda crecer y encontrar el éxito.

La empresa Flores del Hato SAS, fue fundada el 14 mayo de 1990, la cual cuenta con una planta de personal de aproximadamente de 200 trabajadores y 320 trabajadores en temporada. Durante sus 32 años de funcionamiento, se ha caracterizado por su calidad, presentación y variedad. Los logros conseguidos y la larga durabilidad que ha mantenido en el mercado lo han logrado atreves de un arduo trabajo, dedicación, compromiso y en especial por el aporte de cada uno de sus trabajadores.

Encontrar personal que cumpla con las competencias que la organización exige y con el ritmo que se necesita para cumplir con sus necesidades, es un factor clave, es por esto que el proceso de selección cumple aquí un papel importante para la compañía, encontrar personal permanezca firme con la empresa, permitiéndole llevar a buen término las fiestas y de evitar el desistimiento de personal es uno de los objetivos que Flores del Hato SAS se ha propuesto alcanzar, por eso reconoce la importancia de atraer el mejor capital humano competente para el mejoramiento de la organización; es por esto que esta investigación está enfocada al proceso de selección y/o reclutamiento de personal como proceso fundamental que determina el personal indicado para que cumpla las tareas, responsabilidades, condiciones de los perfiles propuestos en la vacante para hacer parte de la empresa y contribuir a su crecimiento.

Al referirnos al proceso, este es muy amplio y trae consigo varias etapas, todas relevantes; se investigaran los mecanismos existentes de reclutamiento de personal y divulgación de la vacante y el perfil requerido, se analiza detalladamente el proceso del análisis de hojas de vida, cómo realizar los diferentes tipos de entrevistas, originando un ambiente amable y de confianza para que el candidato se sienta cómodo y tranquilo al contestar con plena sinceridad, a la vez la aplicación de las pruebas de conocimiento y psicotécnicas.

Lo realmente importante es que la empresa cuente con el talento humano propio para desempeñar las diferentes funciones de manera eficaz, logrando así ser más productiva, para lo anterior requerimos ir de la mano con la tecnología, calidad, eficiencia y el personal idóneo con la mejor motivación para el cumplimiento de objetivos. Por consiguiente, el seleccionar personal en Flores del Hato S.A.S se convierte en un reto y en un objetivo importante de la empresa, permitiendo su crecimiento y competitividad en el mercado con un eje principal como el capital humano que logra el alcance de los objetivos establecidos de la compañía.

Objetivos

Objetivo General

Establecer un plan de mejora al proceso de vinculación laboral de la empresa Flores el Hato S.A.S, con el fin de optimizar la permanencia del personal.

Objetivos Específicos

Identificar las debilidades del proceso de selección de personal que permita corregir el proceso de reclutamiento, selección del personal y capacitación de una manera acertada.

Identificar la causa de la alta rotación laboral del capital humano en la compañía y cuáles son las consecuencias que generan a Flores del Hato S.A.S.

Definir un plan de mejora para la empresa Flores del Hato S.A.S. en su proceso de selección que le permita reclutar capital humano idóneo, responsable con sentido de pertenecía para que disminuya la rotación laboral y generar un buen ambiente laboral.

Planteamiento del problema

La alta rotación de personal es una situación en muchas empresas que constantemente deben enfrentar lo que genera para la gestión de Talento Humano mayor desgaste, repetir procesos en un corto tiempo, aumentan los costos y cuando este trabajo no es bien realizado y no se tienen los objetivos claros de las competencias y perfiles del personal que se va a incorporar, puede generar una alta tasa de deserción de personal (Ortiz, 2021, p. 5). Al respecto Flores et al. (2008, p. 65) afirman que “detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos” (p. 65). Así mismo, según Hidalgo (2016) define la deserción laboral:

Los empleados abandonan su lugar de trabajo por renuncia voluntaria con esto la empresa alcanza un alto grado de rotación de personal para reemplazar a los trabajadores, por tal motivo se experimenta una disminución en el cumplimiento de los objetivos de la empresa por cuanto la productividad baja. (p. 65)

Además, el tema de la rotación de personal afecta a todo tipo de empresas, lo que genera consecuencias de gran impacto a nivel interno y externo como es el caso de disminuir el nivel de competitividad de la organización. Es por eso, que se va a analizar el caso de la empresa Flores del Hato S.A.S del Sector Agroindustrial dedicada a producir rosas de corte de exportación, ubicada en la Vereda Moyano, Facatativá Cundinamarca – Colombia, fundada el 14 mayo de 1990. Actualmente, la empresa cuenta con una planta de personal fija de 170 trabajadores con los cuales supe todos los pedidos de los clientes de la organización, y para las 3 grandes temporadas en el sector floricultor, por el aumento de los pedidos se debe realizar una contratación adicional de personal para cumplir con la demanda se proyecta que debe contratar

aproximadamente 200 a 250 trabajadores dependiendo la temporada (San Valentín, Fiesta de la Madre, Amor y Amistad) buscando mantener este personal pero según un informe de Agroindustria Flores del Hato (2021) afirma que “el 12 % y 15% de las personas contratadas se van sin justa causa, generado una alta tasa de rotación y deserción laboral”.

Ahora bien, para poder cumplir con estas temporadas la empresa tiene que estar en constante proceso de reclutamiento de personal, siendo fundamental para crear un equipo competitivo y que brinde un valor agregado a la empresa, con sentido de pertenencia, por tanto, el desafío al que se enfrentan en seleccionar de manera idónea el personal es muy alto, ya que encontrar personal que cumpla con las expectativas de la empresa, el rendimiento y calidad que se necesita para cumplir con las necesidades de las temporadas, es un factor clave para cumplir a cabalidad con las metas de la empresa, ahora es por esto, que el proceso de selección cumple aquí un papel muy importante para encontrar personal que no deserte y que por el contrario permanezca firme a la empresa. Es por esta razón, se desea identificar las debilidades del proceso de selección de personal que generan altos índices en la rotación de personal y deserción laboral, y se desea buscar bajar la deserción a un solo dígito para mejorar la estabilidad de los trabajadores y las demás ganancias que se pueden tener se pueda invertir en capacitación y herramientas de motivación para generar sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el plan de mejora que le permita a la empresa encontrar personal idóneo que cumpla con las expectativas, optimizando su permanencia y garantizando bajar los costos del reclutamiento, no desgastar al personal con entrenamientos fallidos, no tener sobrecostos y bajar la rotación laboral a un solo dígito?

Marco Teórico

El Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Así mismo, estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins, 2009, pág. 11). “En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo”, Ramírez y Badii (2008, p. 146) mencionan que al encontrar personal insatisfecho contribuye a que el personal no persista en las empresas y con esto se aumenten los índices de rotación que tanto afectan a las empresas.

La manera como las personas interactúan, se comunican y colaboran es clave para el éxito de una organización y crecer como empresa en función no solo de rentabilidad sino con un talento humano con sentido de pertenencia que ayuda a cumplir las metas propuestas por la organización. Es por eso que para poder mejorar la eficacia y la eficiencia del personal, se debe considerar: a) mejorar la comunicación organizacional, b) crear un ambiente de trabajo confortable, c) lograr el estilo de gestión deseado, d) influir en las estrategias de Recursos Humanos y e) facilitar la resolución de conflictos. Es por eso, que para evaluar el comportamiento organizacional se debe tener en cuenta 5 variables independientes que son: a) ausentismo, b) satisfacción Laboral, c) rotación, d) productividad y e) ciudadanía organizacional. En esta investigación se va a tratar el tema de la rotación de personal por ser la principal problemática de la organización.

Inicialmente con el surgimiento de las grandes empresas a “finales del siglo XIX y la disminución de la importancia (...) del empleo agrícola hicieron que un número mayor de trabajadores fueran empleados por empresas, es ahí cuando se comenzó el interés por medir la rotación de la mano de obra y sus causas” (Lawi, s.f). Fue en 1910 en Norteamérica donde se dio inicio al estudio de las causas y consecuencias que traía la rotación de personal “los empresarios que iban a despedir a algún empleado la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento se percataron de que cada despido tenía un costo y que en cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo rozamiento servía para que los que renunciaban a los cargos. (Andrade, 2010, p. 22).

Según Lawi (s.f) afirma que:

Durante las décadas de 1910 y 1920, las renunciaciones representaron (en promedio) más del setenta por ciento de todas las separaciones y la disminución de las tasas anuales de separación de 123,4 en 1920 a 37,1 en 1928 fue impulsada principalmente por una disminución de las tasas de renuncia, de 100,9 a 25,8 por cada 100 empleados.

Aunque el descenso de la rotación de personal a principios del siglo XX fue considerado por muchos como un signo de mejora en la época posterior a la Segunda Guerra Mundial entre las relaciones entre trabajadores y empresarios con las bajas tasas de rotación de personal de la llevaron a los macroeconomistas a empezar a cuestionar los beneficios de los fuertes vínculos. Se temía que los contratos de trabajo a largo plazo (...) pudieran generar rigideces salariales que pudieran provocar un aumento del desempleo (Andrade, 2010, p. 22).

La rotación de personal está relacionada directamente con la satisfacción laboral y la motivación, las cuales se relacionan con los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y lo ayuda a elegir y realzar una acción entre aquellas alternativas presentadas en determinadas situaciones. Este antecedente afirma lo fundamentado en la teoría

de Abrahán Maslow, de que las necesidades humanas o motivaciones personales influyen en el individuo en buscar satisfacción, para Maslow “los motivos superiores solo aparecen luego de haber sido satisfecho lo más básico. Esto se observa en el nivel evolutivo e individual” (Capell, 2022, p. 272).

Algo muy cierto es que “La rotación de empleados impacta en múltiples áreas de la organización. La primera de ellas, el rendimiento general del negocio. Cuando un buen trabajador se va y entra otro con menos experiencia, la relación con el cliente se ve comprometida, ya que la calidad del servicio que la empresa le ofrece disminuye (...) la gestión diaria de las tareas, y en la reputación de la empresa, que puede ver dificultada su capacidad de atracción de nuevos talentos” (Capell, 2022, p. 272). Chiavenato afirma que “casi siempre la rotación de personal se concentra en indicadores mensuales y anuales, lo que permite comparar para realizar diagnósticos y prevenir para situaciones futuras” (Chavenato, 2011, p. 116). Así mismo, se puede afectar la imagen y productividad de la empresa también se afecta la parte económica: “Siempre debemos tener en cuenta que estas variarán en función del país y del tipo de empleo. Sin embargo, para hacernos una idea, Gallup afirma que reemplazar a un empleado cuesta el 150% de su salario anual, mientras que el Instituto Center for American Progress eleva ese porcentaje hasta el 213% del sueldo anual medio de la organización” (Capell, 2022, p. 273). Igualmente, se hace necesario mencionar la situación actual de las grandes empresas del sector, ya que son empresas grandes y tienen gran trayectoria en el mercado, lo que indica que sus procesos de control y seguimiento son altos. (Chavenato, 2011, p. 116).

Este es un problema que han profundizado los ejecutivos del área de recursos humanos, con la identificación de salidas o pérdidas de los recursos humanos, con la consiguiente necesidad de compensarlas por medio de la insatisfacción de entradas. Es decir, las salidas de

personal deben compensarse mediante ingresos para mantener el nivel de recursos humanos se mantenga en proporciones adecuadas. Entonces los departamentos de recursos humanos se ven obligados, a contratar nuevo personal para desarrollar tareas de los ausentes, que conlleva a costos elevados los cuales presentan problemas financieros para la empresa. Chapman y White (2011) por otro lado, indican:

Más allá de los costos visibles, como: costes laborales, reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento; un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal e producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimate con su puesto de trabajo. Es por ello, por lo que ubican a la rotación de personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector de público como el sector privado y explican que, al ser aquellos empleados talentosos los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener genera una gran ventaja competitiva con respecto a otras empresas. (p. 31).

Hay que resaltar que la rotación de personal trata de explicar y medir los retiros voluntario o involuntarios de las empresas, si bien este porcentaje debe analizarse de una forma estratégica, pues no pueden pretender tener un índice de personal igual a 0, ya que esto se puede interpretar como un estancamiento de la empresa, pues no permite que fluyan nuevas ideas y conocimientos de parte de futuros trabajadores, al no realizar estas acciones genera efectos negativos en la estrategias competitivas, implementadas a futuro por la empresa. Según Cagigas et al. (2011, p. 191) afirma que existen diversos índices de rotación de personal los cuales son: a)

Índice de rotación no deseada: Número total de empleados en posiciones críticas o en alto potencial, que salen por mes entre el número medio de empleados, b) Índice de rotación voluntaria versus involuntario: la rotación voluntaria se refiere aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente aquello cuya causa de baja es el despido, c) Índice de rotación evitable versus inevitable: es la que se produce por causas ajenas a la empresa, la cual reside en la decisión del empleado; la evitable son productos de causas originadas por la empresa que la misma puede tener o no conocimiento de las mismas, d) Índice de rotación disfuncional versus funcional: la rotación funcional se refiere a la gente con alto rendimiento y desempeño frente al agente con desempeños inferiores, y e) Indicadores de rotación complementarios: con estos indicadores se debe realizar un estudio pormenorizado de estos límites teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: centro de trabajo, grupo de edad, niveles jerárquicos, antigüedad en el puesto.

Para poder entender y detener la rotación de personal los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función se denomina organizar. Incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. Toda organización consta de personal, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlo y coordinarlo. Esta es la función de dirigir. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir. (Robbins, 2009, p. 6). Es allí donde se juega un papel importante la satisfacción o insatisfacción en el trabajo que constituye un antecedente del Compromiso Organizacional ligado al ausentismo, al bajo desempeño y Rotación de Personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas, al desempeño o a los estímulos que pueden ser

económicos o psicológicos, entre los que se han establecido correlaciones significativas con el compromiso hacia la organización. (Hernández et al., 2021, p. 6).

Finalmente, según investigación realizada por la Universidad de Sonora México (2021) afirma lo siguiente:

Tomando como referencia varias empresas del mismo sector pone en manifiesto la clara necesidad de que la organización emprenda acciones que permitan reducir este problema dentro de las empresas, las cuales puede deberse a la falta de estrategias de largo plazo de las empresas, las cuales sólo están enfocadas a lograr altos niveles de productividad en el corto plazo, provocando que se exija a los trabajadores altas cargas de trabajo y jornadas extras, además de salarios poco competitivos, llevando al trabajador a estar abierto a las oportunidades que se le presenten fuera de la empresa. (p. 11).

Existen también otros factores que pueden afectar la deserción como el tipo de contrato que maneja la compañía, los horarios laborales, los compañeros, los mismos jefes, problemas personales, el salario, entre otros.

Marco Legal

Dentro de un contrato de trabajo existen normas implícitas y explícitas, es decir, al leerlo hay cosas que no aparecen pero que se dan por entendido, estas normas están regidas por el Código del Trabajo, que consta de varios libros, títulos y capítulos, por ende, se hace necesario que se garantice que las personas puedan gozar derechos y obligaciones establecidos en él, regulando así las relaciones laborales.

Como la relación laboral puede presentarse, por un lado, conflictiva, ya los intereses de los trabajadores, como personas son diferentes y a veces contrarios a los de los empresarios como personas también, siendo ambos legítimos, se requiere regulación, para que el conflicto sea justo entre los márgenes del sistema; pero como, de otro lado, es estructuralmente desigual, porque los trabajadores no tienen poder económico y los empresarios sí, se pretende entonces que esa regulación sea equilibrada, para equilibrarse.

Tabla 1.*Normativa legal*

Nivel	Norma o Ley	Descripción
Internacional	Conferencia Internacional del Trabajo, en la Resolución (1938),	“Aplicar el principio de igualdad de trato a todos los trabajadores residentes en su territorio, y a renunciar a todas las medidas de excepción que puedan, en particular, establecer discriminación contra trabajadores pertenecientes a ciertas razas o confesiones respecto a su admisión a trabajos públicos o privados”.
Internacional	El 10 de mayo de 1944 en La Declaración de Filadelfia	Afirma que todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades
Nacional	Decreto 410 de 1971	El código de comercio se explica a profundidad las prácticas y obligaciones de las empresas con los requerimientos para crear y formalizar una empresa.
Nacional	Ley 100 de 1993	Donde se crea el sistema de seguridad social e integral.
Nacional	Ley 776 de 2002	Donde se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del sistema general de riesgos profesionales
Nacional	Ley 1010 de 2006	Adopta medidas de para prevenir corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Nacional	20 de abril de 2022 Diario Oficial No. 51990 - 28 de marzo de 2022	Código Sustantivo Del Trabajo con las modificaciones ordenadas por el artículo 46 del decreto ley 3743 de 1950 lo cual fue publicado en el diario oficial No 27.622 del 7 de junio de 1951 compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951.

Nota. Estas son las normas vigentes en Colombia 2022

Actualmente, en Colombia se manejan los siguientes tipos de contratos: a) contrato de trabajo a término fijo: Se caracteriza por tener una fecha de inicio y de terminación que no puede superar 3 años, es fundamental que sea por escrito. Puede ser prorrogado indefinidamente cuando su vigencia sea superior a un (1) año, o cuando siendo inferior, se haya prorrogado hasta por tres (3) veces, b) contrato a término Indefinido: El contrato a término indefinido no tiene estipulada una fecha de culminación de la obligación contractual, cuya duración no haya sido expresamente estipulada o no resulte de la naturaleza de la obra o servicio que debe ejecutarse. Puede hacerse por escrito o de forma verbal, y c) contrato temporal ocasional o accidental: El Código Sustantivo del Trabajo, define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel no mayor de 30 días, y cuyas labores sean distintas de las actividades normales del empleador. Esta forma de contratación puede hacerse por escrito o verbalmente; recomendamos hacerlo por escrito, estableciendo la tarea específica del trabajador.

Principios generales del Código Sustantivo de Trabajo

Artículo 1 Objetivo: la finalidad de este código es la que se pueda lograr justificar las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, que permita coordinar la economía y equilibrio social, corresponde este artículo 1 al decreto 2663 de 1950 la cual fue variada por la edición oficial del código Sustantivo del Trabajo ordenada por el artículo 46 del decreto 3743 de 1950.

Artículo 10. Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras. Artículo modificado por el artículo 2 de la Ley 1496 de 2011. El nuevo texto es el siguiente: “Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.”

Metodología

La presente investigación pretende plantear un plan de mejora al proceso de vinculación de personal a la empresa Flores Del Hato S.A.S. para optimizar su permanencia, basadas en la aplicación de una metodología mixta la cual involucra combinar los métodos cuantitativos y cualitativos en este estudio.

Los métodos mixtos utilizan diversidad de métodos y fuentes con el fin de examinar un mismo fenómeno e identificar aspectos de este con mayor precisión al ser abordado desde distintos puntos de vista. Por eso, se toma la investigación mixta porque permite: a) realizar la validación o se desea corroborar los resultados obtenidos con otros métodos, b) utilizar un método para informar a otro como, por ejemplo: cuando se tiene poco conocimiento sobre un tema y es necesario entonces conocer primero qué variables se deben estudiar a través de la investigación cualitativa para luego estudiar esas variables por medio de una muestra más amplia de individuos utilizando la investigación cuantitativa, c) analizar de forma continua una pregunta de investigación desde diferentes puntos de vista y además aclarar los posibles hallazgos y/o contradicciones, y d) extender los resultados de la investigación cualitativa.

En este caso, para esta investigación mixta se va a realizar un diseño exploratorio secuencial, con el cual la recopilación y el análisis de datos de una investigación cualitativa, dan prioridad al aspecto cualitativo del estudio y las conclusiones se integran durante la fase de interpretación del estudio.

Tipo de estudio

Para determinar un plan de mejora en los procesos de vinculación de personal de la empresa Flores Del Hato S.A.S. y optimizar su permanencia, se centra la investigación en recolectar datos que describan el modelo actual de vinculación y con el cual se permita plantear

las acciones correctivas para mejorar el proceso y optimizar la permanencia de los trabajadores en la empresa, buscando reducir los niveles de deserción y ausentismo, además que reduce los costos y aumenta la eficacia del modelo de vinculación.

Fuentes de información

Para este trabajo se toman en cuenta dos fuentes de información que darán apoyo al trabajo de investigación, que se describen a continuación:

Primaria

En el cual se investigan los documentos internos, datos estadísticos e indicadores de deserción y de ausentismos, del proceso de vinculación, además de entrevistas con trabajadores directos de pos-cosecha. En esta primera parte el desarrollo del trabajo se enfoca en una visita al jefe de recursos humanos de la empresa para que indique como es el asunto de selección y vinculación del recurso humano a la empresa, con el cual se puede empezar analizar cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro del área de recursos humanos e identificar las herramientas, estrategias y técnicas que soportaran la investigación, así mismo con herramientas:

a) entrevista: las cuales serán aplicadas directamente al personal operativo y administrativo de la empresa para observar según su área si el proceso de vinculación se efectúa de la misma manera y con las mismas pruebas técnicas, además de que permite entender que herramientas y técnicas son empleadas para este proceso, b) encuesta: Siendo un estudio observacional, se pretende recopilar información por medio de un cuestionario aplicado a los jefes de área y supervisores como ven este proceso de selección y como puede afectar a su área, c) observación: descripción y explicación del proceso de vinculación y selección de personal por medio de datos proporcionados por las conductas de las personas y las situaciones que se puedan presentar, y d) informes internos: Análisis indicadores de ausentismos, informes rotación, informes de horas

extras, informe de rendimiento y desempeño de mano de obra, informe de accidentes de trabajo e incapacidades médicas, que puedan permitan los causantes de la rotación y de los retiros, información proporcionados directamente por la Empresa en estudio.

Secundaria

Información de leyes, normas, políticas, lineamientos y artículos que regulan las Empresas Floricultoras y los procesos de vinculación y selección de personal el cual se realizaría por medio de: Lugares de Búsqueda: Por medio de la investigación y análisis de las diversas bibliografías.

La información que se logre recolectar será analizada con el fin de realizar una comparación con la información documental obtenida de la empresa Flores del Hato S.A.S y las fuentes bibliográficas consultadas, para encontrar los vacíos, omisiones y falencias que el proceso de selección y contratación de personal está teniendo, esto con el único fin de presentar una propuesta de plan de mejora para el proceso actual y que contribuya al mejoramiento continuo de la empresa.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se llevarán a cabo tres fases:

Primera fase

En esta fase se realizará la caracterización del proceso actual de selección y vinculación de la empresa por medio de la documentación, en el cual se identifiquen cuáles son las actividades que realizar la empresa para este proceso, manual de funciones, histórico de vinculación y retiros, proceso de selección, proceso de vinculación y otros que puedan aportar información pertinente al caso. Todo esto con el objetivo de: a) conocer, identificar y familiarizarse con la estructura general del proceso de selección y vinculación de la empresa, b)

caracterización del proceso del proceso de selección y vinculación, y c) realizar diagnóstico y análisis del estado actual del proceso.

Segunda fase

En esta fase se observará el desarrollo del proceso de selección y vinculación de personal y se comparará con el proceso documentados de las biografías encontradas para así lograr identificar las falencias en cada etapa del proceso de selección y vinculación de personal. Todo esto con el objeto de: a) analizar todos los datos históricos de la empresa y su proceso de selección y vinculación, b) pronosticar la demanda que tiene la empresa según sus necesidades en temporadas, c) como se realiza el pronóstico de las necesidades de personal y como el proceso de cubrimiento, y d) identificar cual es la capacidad de respuesta del área de recursos humanos a las necesidades de la empresa por vinculación de personal.

Tercera fase

En esta fase se realiza una propuesta de plan de mejora al proceso de vinculación y selección de personal, que logre integrar decisiones estratégicas y la viabilidad de las necesidades de la empresa. Todo esto con el objeto de: a) identificar las opciones de mejora que proporcione al proceso de selección y vinculación una mejor estructura y bases que le permitan mitigar la rotación y el desistimiento de personal, b) plantear estrategias de acuerdo con los objetivos establecidas por la empresa que permita el adecuado desarrollo del pronóstico de las necesidades según las temporadas y, c) cuantificar y llevar las estadísticas de los retiros y sus causas.

Resultados

La empresa cuenta con dos tipos de vinculación una que es de tipo directa con la cual los trabajadores tienen derecho a acceder a todos los beneficios legales, auxilio de alimentación, ruta, % adicional al salario por cumplimiento de metas y estabilidad laboral, este tipo de contratación se realiza por contrato definido en 4 periodos de 3 meses renovable automáticamente y después de esos 4 periodos ya se hace contrato a término fijo a 1 año; y otra que es de tipo temporal con la cual los trabajadores tienen derecho a los beneficios legales y a ruta, este tipo de vinculación se puede máximo a 11 meses.

Así mismo, cuenta con un 60% de personal directo y un 40% de personal por temporal de los cuales se realiza un análisis del histórico de vinculación, rotación y retiros en el periodo de julio del 2021 a mayo 2022, que nos aportara la información pertinente para identificar las posibles causas de estos factores y así poder proponer un plan de mejora en este proceso de vinculación y selección de personal que le permita a la empresa mitigar la rotación y el desistimiento de personal.

Es de aclarar que la cantidad de personal de un mes a otro puede variar dependiendo de la proyección de la producción de flor y según las necesidades de la programación de empresa, ya que esta cuenta mes a mes con unas ordenes fijas que son las ventas fijas que tiene la empresa con sus clientes ya establecidos y ordenes adicionales que son clientes que no son fijos pero que esporádicamente realizan compras a la empresa; y de acuerdo a esas órdenes y al a proyección de la producción de flor se realiza la programación del personal, del material, logística de transporte y demás que le permita cumplir con las necesidades de la empresa. Para este proceso se documentó con información aportada por la empresa y se plasma en las siguientes gráficas,

donde se evidencia el comportamiento durante un año de la cantidad de personal con que se inicia y como finaliza.

Tabla 2.

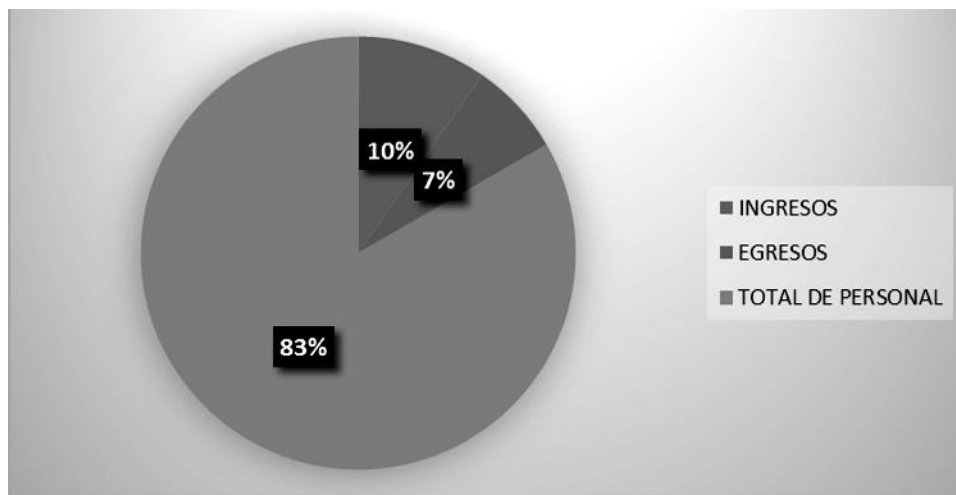
Consolidado de personal

Mes	Personal Inicial	Cantidad de ingresos	Cantidad de retiros	Personal Final
Julio 2021	718	8	18	709
Agosto 2021	739	81	45	775
Septiembre 2021	714	68	77	705
Octubre 2021	709	68	52	725
Noviembre 2021	716	107	68	755
Diciembre 2021	727	57	60	724
Enero 2022	793	192	96	889
Febrero 2022	760	148	115	793
Marzo 2022	720	102	97	725
Abril 2022	786	121	61	846
Mayo 2022	724	95	61	758
Junio 2022	178	8	18	708
Totales	8284	1055	768	9112

Nota. Elaboración Propia

Figura 1.

Porcentajes consolidado de personal



Nota. Elaboración Propia

En el análisis de resultados se puede determinar el comportamiento mensual de total de personal inicial, sus ingresos y retiros de personal y el total final de personal, que como ya se había aclarado anteriormente la cantidad de personal con la que se inicia un mes está determinado a la proyección de producción de la flor y a la planeación de acuerdo con sus órdenes fijas y adicionales. Con respecto a la gráfica del consolidado se puede determinar que el porcentaje de retiros con respecto al de los ingresos supera más del 50% de estos, ya que si observamos se determina que ingresa un 10% del personal y un 7% por su lado se retira, esto nos demuestra que se está presentando poco interés a no continuar con la empresa y toman la decisión de desertar, problema que repercute directamente en el personal, ya que debido a esto se presenta el inconveniente de tener que rotar al personal para suplir las labores de los faltantes, provocando descontento en estos y bajo rendimiento en su desempeño laboral. También se observa que del total del personal que labora en la empresa el 83% cuenta con un buen ambiente y condiciones laborales que favorecen para que se queden vinculados con la empresa.

En la muestra aleatoria de 50 entrevistas de retiro de personal durante los meses de julio del año 2021 a junio del año 2022, Para poder determinar las mayores causas de retiro.

En esta pregunta en la opción “otro” fueron 13 personas, donde se les preguntó ¿cuál sería? Y contestaron: ayudas para estudios de sus hijos, ayudas para gestionar la vivienda propia, estabilidad laboral y vacaciones familiares o beneficios para su familia.

Se realiza análisis de las preguntas que se consideraron más relevantes y motivadoras para la toma de la decisión de la salida de los colaboradores, lo cual deja ver que la mayoría de las personas trabajan por una motivación personal, si esta no es satisfecha se busca la opción o camino más acertado para conseguirla.

En la empresa Flores del Hato SAS, se puede ver que los colaboradores no están totalmente satisfechos con horarios, bonificaciones y sueldo, es importante validar cuales son las políticas de la compañía para fijar estos aspectos tan importantes para el ser humano, y aún hoy en día cuando el valor de los productos de primera necesidad ha aumentado su costo, generando que el sueldo no alcance para cubrir ni las necesidades mínimas de un hogar. Recordemos que el corazón y motor de la una empresa son las personas y mientras estas no se sientan satisfechas con su trabajo se corre el riesgo de desmejoramiento laboral y progreso de la compañía. Por lo que según los hallazgos de la investigación se sugiere dos planes de mejora tanto para el proceso de vinculación como de incentivos.

Conclusiones

Debemos entender la rotación de personal como un efecto de manifestaciones producidas tanto en el interior como el exterior de la empresa y no como una causa, estas manifestaciones influyentes en el comportamiento de las personas, también va de la mano de la satisfacción laboral y esta su vez con la motivación. Así mismo, al tener las procedencias identificadas que crean la rotación, la empresa podrá implementar programas encaminados a mejorar la rotación del personal, y con ello mantener a sus empleados satisfechos alegres en la para la empresa.

Al tener los orígenes identificados que crean rotación, la empresa podrá implementar y realizar programas encaminados al mejoramiento y prevención de la rotación del personal, y con ello conservar un clima de gusto para la empresa.

La investigación contribuye de manera significativa a la empresa Flores del Hato, debido a que su investigación está encaminada a mejores prácticas de selección y acompañamiento del área de gestión humana, para evitar la rotación del

Mejorar los modelos autoritarios en las empresas como los son supervisores, jefes de postcosecha, gerentes para que los empleados se sienten bien, para que mejore la productividad. La investigación contribuye de manera significativa a que la empresa Flores del Hato pueda llegar a un posicionamiento en el mercado más significativo que en el cual se encuentra actualmente.

Se puede identificar que una de las fallas al momento del proceso de selección y reclutamiento del personal es no tener claro los perfiles requeridos para el cargo requerido y contratar personal con otro tipo de actitudes y aptitudes, al no realizar un correcto filtro del personal a contratar genera deserción laboral.

Se define un plan de mejora al proceso de reclutamiento y selección, que permita la permanencia de las personas en la compañía por medio de un plan de incentivos.

La retención del talento humano es vital para el éxito de las empresas, se puede observar en la investigación que a medida las empresas implementan sistemas de retención de personal más complejos y completos, los beneficios percibidos son mayores.

La realización de la investigación nos brindó herramientas de entrenamiento y aprendizaje permitiéndonos analizar resultados de forma real, además de formarnos con conocimientos específicos sobre el tema de selección y vinculación de personal de una empresa y el papel fundamental que este cumple, permitió desempeñar la gestión del talento humano de una forma más eficiente y profesional.

El desarrollo de este también nos aporta un gran valor de aprendizaje, desarrollando nuestras habilidades conceptuales y de comunicación, afianzando nuestro compromiso y ampliar nuestra visión y competencias como futuros administradores.

Recomendaciones

Indagar cómo se podría medir la efectividad de las diferentes prácticas de recursos humanos que se plantean, identificando los índices a controlar por las empresas para lograr obtener evidencias concretas del efecto de los recursos humanos.

Establecer mecanismos de medición de la rotación de personal, así como establecimiento de metas para este indicador.

Realizar un análisis del clima laboral dentro de la empresa, para lograr directrices enfocadas al mejoramiento de la gestión del talento humano, mejorando así la percepción negativa que pudiesen tener los empleados de la empresa con respecto a sus actividades, compañeros, superiores y problemas internos.

En las capacitaciones es importante dar a conocer al personal de manera clara el sistema y modelo de gestión por competencias, para fortalecer los intereses de los colaboradores así mismo las motivaciones o incentivos con que cuenta la empresa para las personas que cumplan con los procesos establecidos de manera efectiva.

En la hoja de vida y entrevista verificar el perfil que se desea ingresar y ser más específico en los filtros que se tienen para evaluar el personal, que pueda según las expectativas permanecer por suficiente tiempo en la compañía Flores del Hato SAS.

Tomar el tiempo y espacio adecuado para el proceso de contratación, desde el momento de la publicación de la vacante, entrevista, pruebas y demás procesos que conlleva a tener el mejor candidato.

Referencias

Andrade M, M. L. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009.*

Universidad Politécnica Salesiana.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>

Aranibar, M. F., Melendres, V. D., Ramírez, M. C. & García, B. R., (2018). *Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C.*

<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rnego/rgn-v6n2-2018/RGN-V6N2-2018.pdf#page=27>

Agroindustria Flores del Hato (2022). Flores del Hato. <https://rh.floresdelhato.com/>

Benavides, M. a. (2019). *Estudio de rotación de personal.* Santiago de Cali.

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10965/T08497.pdf;jsessionid=00A48F54856782F2C410E08A5BFAE37E?sequence=4>

Capell, J. (2020). *La rotación de personal, un reto pendiente para muchas empresas.* Capital Humano.

Cagigas, Jorge, De Andrés, E., Espinosa, C., Fajardo, P., Martín de la Fuente, J., Mazo, I.,

Montes, A., Peñalver, A., Sánchez, C., Ventosa, J, P. (2011). *Los diez retos de Silvia: Las claves para la gestión de personas en tiempos de cambio.*

Chapman, G & White, P (2011). *Los cinco lenguajes del aprecio en el trabajo. Como motivar el personal para mejorar su empresa.*

Chavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* MacGraw Hill

Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral.* [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207)

- Flores, R. J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Selección de personal*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722>
- García, A & Edel, N (2008). *El Capital humano en las organizaciones*.
https://issuu.com/econoboy_conde/docs/libro_412
- Gerencie.com (2019). *Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas*. <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>
- González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- Hernández Chávez, Y., Jaramillo Villanueva, J. L., y Hernández Chávez, G. (2021). *La Relación Entre El Compromiso Organizacional Y La Rotación De Personal Obrero*. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Hidalgo, A. (2016). *El estrés en la deserción laboral de los trabajadores de la empresa Milmarcas en la ciudad de Quito*. Universidad Técnica de Ambato.
<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23172/1/Ana%20Guadalupe%20Hidalgo.pdf>
- Ibarra, L. A (2021). *Estrategias para reducir la rotación de personal en el contexto laboral colombiano*. Fundación Universidad de América.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8484/4/301267-2021-1-GTH.pdf>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>

- Mendoza, R. (2003). *¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?* Revista Escuela de Administración de Negocios, (48), pp. 104-109.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255>
- Morquera, N. (2017). *Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17172/MosqueraTaveraNancy2017%20.pdf;jsessionid=33C2DAA0B4F97FA8B2BFA69348B19711?sequence=1>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. (pp.106-140). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Ortiz Guzmán, A. (2021). *Factores psicosociales que afectan a los empleados en las organizaciones*. Revista Daena International Journal of Good Conscience 16(3), 1–23.
- Ramirez, R., Abreu, J. & Badii, M. H. (2008). *Work motivation, fundamental factor for achievement of a organizational objective. Case of Steel pipe manufacture company*. *International Journal Of Good Conscience* (3), 143-185
- Ramos R, P. (Coord.). (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a. ed.).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

- Tatamuez, R. Domínguez, A. M & Matabanchoy, S. M (2018). *Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina*. Universidad y Salud.
<http://dx.doi.org/10.22267/rus.192101.143>
- Tamayo, C. P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Granada. [Tesis doctorales, Universidad de Granada].
<http://hdl.handle.net/10481/42600>
- Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>
- Velásquez, C. Flórez, D. Osorio, J, M & Rosero, S. P (2021). *Principales Causas de la Rotación de Personal y Alternativas de Manejo para la Empresa IMPRETIC´S en los Proyectos Tecnológicos*. Universidad EAN.
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10811/OsorioJuan2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Universidad de Sonora, México. (2021). *Deserción y/o despido factores que influyen en los trabajadores de empresas en Sonora*.
<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/386/405>

Anexos

Anexo A. Plan de incentivos Flores del Hato S.A.S

Cargo	Monetario	No monetario	Estrategia	Meta
Empleado Temporal	Pago de incentivo por valor agregado en sus funciones realizadas vs producción de calidad con cumplimiento.	1.Bono por \$1.000.000 al participar en 2 temporadas continuas.	Hacer seguimiento de la productividad por temporada y las metas de cumplimiento.	Ejecutar el incentivo semestral.
		2.Firma de contrato indefinido por 4 temporadas seguidas para ser trabajador permanente		Realizar reconocimiento cada 2 años
Empleado Permanente	Pago de incentivo por valor agregado en sus funciones realizadas vs producción de calidad con cumplimiento.	1.Bono de \$1.000.000 por cumplir 5 años de antigüedad en la empresa.	Hacer seguimiento de la productividad en general por equipos de trabajo y el cumplimiento de las metas.	Realizar reconocimiento cada 5 y 7 años
		2.Beneficio de ayuda para proceso de adquisición de vivienda propia después de 7 años de antigüedad		
Supervisor	Pago de incentivo por valor de cumplimiento y trabajo en equipo vs menor rotación de personal y ausentismo. Fomentar el trabajo en equipo y buen ambiente laboral	1.Bono de \$250.000 mensual por cumplimiento de las metas propuestas con trabajo en equipo y con el menor índice de rotación de personal.	Hacer seguimiento al equipo de trabajo asignado con el cumplimiento de las metas asignadas y buen ambiente de equipo de trabajo	Realizar reconocimiento mensual y anual
		2.Bono de \$1.000.000 anual por obtener el mejor rendimiento mensual acumulado.		

Nota. Elaboración propia

Anexo B. Plan de mejora al proceso de vinculación laboral de la empresa Flores El Hato S.A.S

El proceso de reclutamiento y selección de personal es una responsabilidad propia del área de recursos humanos cuyo objetivo principal es elegir el candidato idóneo para el cargo específico partiendo de su potencial y capacidad. De no funcionar correctamente se presentan reprocesos, selección de personas poco aptas para los cargos, gastos en las pruebas que se realizan en las distintas fases del proceso y finalmente un impacto directo para la sostenibilidad de la compañía en el mercado.

Para llevar a cabo este objetivo la empresa debe enfocarse en una serie de pasos muy particulares que incluyen, entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas entre otras. Estos métodos se deben fundamentar en la identificación y evaluación de las competencias.

Revisar la efectividad del proceso y el cumplimiento que se les da a las solicitudes de los vacantes por medio de documentos y reportes. Para obtener la información de éste, se les solicita a los encargados de gestionar las vacantes, una matriz en la cual registran el manejo que se les da a las vacantes, esta matriz permitirá identificar la gestión que realizan las personas encargadas en la sección de cobertura es eficiente o no.

En la matriz podemos revisar los siguientes ítems.

Vacantes solicitadas: Las vacantes que solicitan mes a mes

Vacantes Abiertas: Las vacantes para las cuales todavía se está buscando personal, o que están en el proceso de contratación de las vacantes solicitadas durante el mes

Vacantes cubiertas: Las vacantes en las cuales se contrató una de las personas que se postuló para la vacante.

Cobertura: Se calcula como las vacantes cubiertas sobre las vacantes cubiertas más las vacantes abiertas, permitiendo saber que tan efectiva fue la gestión, si los candidatos que seleccionados cumplen con los requisitos y características que se solicita lo cual se evidencia al saber cuántas vacantes lograron ser cubiertas.

Establecer tiempos acorde a los procesos reclutamiento y vinculación, teniendo en cuenta que son procesos que demanda bastante tiempo y que además este es un proceso muy minucioso.

Enfocar el proceso de selección en la observación conceptual mediante la aplicación de pruebas situacionales, con el objetivo de determinar de manera más clara las competencias propias de cada trabajador y/o vacante a un cargo para lograr la determinación o posible predicción de su conducta a futuro la cuál puede influir en su desempeño y por qué no en su permanencia en la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección por competencias es una adecuada opción para la vinculación definiendo las competencias organizacionales y funcionales, relacionadas a la planeación de la empresa. Estas determinan las técnicas y los métodos más eficientes para la identificación y evaluación y de los nuevos candidatos.

Plan de mejora e incentivos

Es importante tener un plan de incentivos para los empleados porque se quiere fortalecer las áreas de trabajo generando una mayor productividad, disminución de la rotación laboral y generar sentido de pertenencia dentro de la compañía. Es por eso, que el programa de incentivos contempla reconocimientos simbólicos por diferentes aspectos de cumplimiento, tales como:

Nivel de excelencia: este reconocimiento se otorgaría para el mejor empleado de la temporada, a través de evaluar puntualidad, trabajo en equipo, compañerismo, responsabilidad y antigüedad en la organización.

Mejor empleado por nivel jerárquico: este reconocimiento se puede hacer de manera semestral y se haría acorde a una escala de valores en función a la labor realizada y la comunicación efectiva como equipo de trabajo.

Mejor empleado por innovación y creatividad: el reconocimiento aplica para aquel empleado que independiente de su área de trabajo genere ideas nuevas que ayudan a evitar reprocesos, a mejorar la productividad, a mejorar las relaciones interpersonales, en otras palabras, por buscar estrategias que beneficien a la organización.

Anexo C. Formato entrevista de retiro

Nombre

Cedula

Cargo

Fecha Ingreso

Fecha de Retiro

Jefe Inmediato

1. Motivo del Retiro

Marque con una "X" su respuesta

1. Mutuo Acuerdo

2. Renuncia Voluntaria

3. Terminación con justa causa

4. Terminación con justa causa (pensión)

5. Terminación sin justa causa

6. Finalización de Contrato

2. Considera usted que el clima laboral es:

Bueno

Regular

Malo

3. ¿Cree usted que un factor de renuncia en una empresa es por el sueldo?

SI NO

4. ¿Los horarios tan extensos es otro factor de renuncia?

5. ¿La competencia está dando bonificaciones o pagan mejor?

6. *¿Trabajaría nuevamente en un cultivo de flores?*

7. *¿Qué lo motivaría a continuar trabajando en un cultivo de flores?*

Mejor sueldo

Recibir bonificaciones

*Ayuda para estudios
académicos*

Ascensos

Otro *¿Cuál?*

8. *Considera que el cargo que ocupaba le permitía:*

SI NO

Crecer laboralmente

Desarrollar completamente sus habilidades

*Aportar nuevas
iniciativas*

¿Por qué?

Anexo D. Ficha técnica

Ficha técnica de la encuesta

Universo	Hombres y Mujeres de 19 a 45 años, de extrabajadores del sector floricultor de la ciudad de Facatativá.
Objetivo del estudio	Medir posibles causas de la deserción laboral en el sector floricultor.
Tipo de muestra	Aleatoria simple
Tiempo de realización del trabajo de campo	El trabajo de campo se realizó en (2) dos días.
Técnica de recolección de datos	Entrevista personal cara a cara de acuerdo con el universo de la encuesta.
Tamaño de la muestra y tipo de entrevista	Se realizaron 50 encuestas de manera personal, cara a cara en la ciudad de Facatativá.
Tipo de preguntas	Cerradas
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5%
Encuesta realizada por	Jhon Alexander Bermúdez
Fecha de realización	15-jun-22

Anexo E. Plan de mejora al proceso de vinculación laboral de la empresa Flores El Hato S.A.S

El proceso de reclutamiento y selección de personal es una responsabilidad propia del área de recursos humanos cuyo objetivo principal es elegir el candidato idóneo para el cargo específico partiendo de su potencial y capacidad. De no funcionar correctamente se presentan reprocesos, selección de personas poco aptas para los cargos, gastos en las pruebas que se realizan en las distintas fases del proceso y finalmente un impacto directo para la sostenibilidad de la compañía en el mercado.

Para llevar a cabo este objetivo la empresa debe enfocarse en una serie de pasos muy particulares que incluyen, entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas entre otras. Estos métodos se deben fundamentar en la identificación y evaluación de las competencias.

Revisar la efectividad del proceso y el cumplimiento que se les da a las solicitudes de los vacantes por medio de documentos y reportes. Para obtener la información de éste, se les solicita a los encargados de gestionar las vacantes, una matriz en la cual registran el manejo que se les da a las vacantes, esta matriz permitirá identificar la gestión que realizan las personas encargadas en la sección de cobertura es eficiente o no.

En la matriz podemos revisar los siguientes ítems.

Vacantes solicitadas: Las vacantes que solicitan mes a mes

Vacantes Abiertas: Las vacantes para las cuales todavía se está buscando personal, o que están en el proceso de contratación de las vacantes solicitadas durante el mes

Vacantes cubiertas: Las vacantes en las cuales se contrató una de las personas que se postuló para la vacante.

Cobertura: Se calcula como las vacantes cubiertas sobre las vacantes cubiertas más las vacantes abiertas, permitiendo saber que tan efectiva fue la gestión, si los candidatos que seleccionados cumplen con los requisitos y características que se solicita lo cual se evidencia al saber cuántas vacantes lograron ser cubiertas.

Establecer tiempos acorde a los procesos reclutamiento y vinculación, teniendo en cuenta que son procesos que demanda bastante tiempo y que además este es un proceso muy minucioso.

Enfocar el proceso de selección en la observación conceptual mediante la aplicación de pruebas situacionales, con el objetivo de determinar de manera más clara las competencias propias de cada trabajador y/o vacante a un cargo para lograr la determinación o posible predicción de su conducta a futuro la cuál puede influir en su desempeño y por qué no en su permanencia en la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección por competencias es una adecuada opción para la vinculación definiendo las competencias organizacionales y funcionales, relacionadas a la planeación de la empresa. Estas determinan las técnicas y los métodos más eficientes para la identificación y evaluación y de los nuevos candidatos.

Anexo F. Plan de mejora e incentivos

Es importante tener un plan de incentivos para los empleados porque se quiere fortalecer las áreas de trabajo generando una mayor productividad, disminución de la rotación laboral y generar sentido de pertenencia dentro de la compañía. Es por eso, que el programa de incentivos contempla reconocimientos simbólicos por diferentes aspectos de cumplimiento, tales como:

Nivel de excelencia: este reconocimiento se otorgaría para el mejor empleado de la temporada, a través de evaluar puntualidad, trabajo en equipo, compañerismo, responsabilidad y antigüedad en la organización.

Mejor empleado por nivel jerárquico: este reconocimiento se puede hacer de manera semestral y se haría acorde a una escala de valores en función a la labor realizada y la comunicación efectiva como equipo de trabajo.

Mejor empleado por innovación y creatividad: el reconocimiento aplica para aquel empleado que independiente de su área de trabajo genere ideas nuevas que ayudan a evitar reprocesos, a mejorar la productividad, a mejorar las relaciones interpersonales, en otras palabras, por buscar estrategias que beneficien a la organización.