

**Sembrando talento en el proceso de selección y contratación en
Jardines de los Andes para el año 2025**

Estudiantes

Jenifer López Acuña

Jimena Vargas Ángel

Laura Vanessa Alarcón

Paula Andrea Jiménez

William Alexander Avellaneda

Tutora

Diana Patricia Posada Herrera

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Este proyecto es una muestra del esfuerzo y dedicación de nosotros como estudiantes poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y haciendo un reconocimiento a aquellas personas que han contribuido con este proceso.

En primera instancia a nuestras familias por su apoyo y por ser esas personas por las cuales luchamos y por las cuales buscamos un mejor bienestar. Agradecidos por su motivación y su infaltable ayuda la cual ha sido vital en muchos aspectos de nuestras vidas, pero este es uno especial, la culminación de una etapa y el comienzo de otra.

A nuestros tutores quienes nos han enseñado miles de cosas, nos han corregido, nos han aconsejado, han sido parte fundamental de este proceso. Han sido nuestros guías en lo largo de estos periodos académicos, gracias a su apoyo y a compartir su gran conocimiento hemos llegado lejos y hemos afrontado un sin número de retos y hemos visto la perspectiva desde otro punto de vista. Cada uno de ellos ha aportado con sus comentarios un mejoramiento constante de nosotros como estudiantes.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por ser nuestro hogar, por recibirnos y ser parte de ese crecimiento personal y por su gran personal humano que han estado dispuestos a ayudar ante cualquier tipo de duda.

Agradecimientos

Este proyecto de grado no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de muchas personas que, de diversas maneras, contribuyen fase a fase de este proceso.

En primer lugar, queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a nuestra tutora del proyecto Diana Patricia Posada, por su guía, en cuanto a los contenidos, fundamentales para la orientación al desarrollo y culminación de este trabajo.

Segundo a nuestra universidad abierta y a distancia UNAD por abrimos este espacio de aprendizaje como forma opcional de grado, estamos comprometidos con el buen desarrollo de este y agradecidos por los conocimientos adquiridos.

A todos los compañeros, que con su dedicación brindaron las herramientas necesarias para afrontar este desafío académico. A todos ellos, muchas gracias por compartir su sabiduría y por el constante apoyo brindado que nos han servido de guía, de inspiración en esas interminables noches de estudio y este proyecto no sería posible sin su ayuda y apoyo.

Resumen

El fin del presente trabajo es presentar la principal problemática de la empresa Jardines de los Andes cuya actividad principal por más de 50 años es el cultivo y la exportación de flores, a medida de los años el sector floricultor en Cundinamarca ha tomado fuerza al ser la mayor fuente de empleo para residentes y foráneos de otras ciudades del país, identificando que a través de los años una de las problemáticas con más impacto es la rotación de personal en la organización afectando significativamente el proceso de selección, los costos y en general los procesos llevados a cabo en cada labor.

El objetivo principal es elaborar un plan de mejoramiento de contribuya con la mitigación de la problemática anteriormente mencionada, para esto se establecen unos alcances, responsables y recursos que son esenciales para la creación de actividades que vienen consagrados en el programa de compensación e incentivos, diseñados específicamente para la motivación, atracción y fidelización de los mejores talentos.

Cada acción plasmada en el programada de compensación e incentivos van engranados con los objetivos organizacionales de la empresa Jardines de los Andes, uno de ellos es cumplir con las expectativas y necesidades del personal buscando tener colaboradores más estables laboralmente, aportando con el desarrollo y calidad de vida no solo para ellos sino también para sus familiares.

Palabras clave: Motivación, Rotación de personal, Exportación de flores, Estabilidad laboral, Calidad de vida.

Abstract

The purpose of this work is to present the main problem of the company Jardines de los Andes, whose main activity for more than 50 years is the cultivation and export of flowers. Over the years, the flower sector in Cundinamarca has gained strength as it is the greatest source of employment for residents and foreigners from other cities in the country, identifying that over the years one of the problems with the most impact is the turnover of personnel in the organization, which significantly affects the selection process, costs and processes in general conducted in each task.

The main objective is to develop a contribution improvement plan with the mitigation of the problem, for this scope, responsible parties and resources will be established that are essential for the creation of activities that are enshrined in the compensation and incentive program designed. specifically for the motivation, attraction, and loyalty of the best talents.

Each action reflected in the compensation and incentive program is geared to the organizational objectives of the Jardines de los Andes company, one of them is to meet the expectations and needs of the staff seeking to have more stable collaborators at work, contributing to the development and quality of life not only for themselves but also for their families.

Keywords: Motivation, Personnel turnover, Flower export, Job stability, Quality of life.

Tabla de Contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 10 |
| Planteamiento del Problema | 12 |
| Justificación de la Investigación | 14 |
| Indicadores Relacionados con la Mejora de la Productividad | 16 |
| Indicadores de Retención y Compromiso | 17 |
| Indicadores de Aprendizaje y Efectividad | 17 |
| Indicadores Operativos | 18 |
| Objetivos..... | 19 |
| Objetivo General | 19 |
| Objetivos Específicos | 19 |
| Antecedentes del Problema | 20 |
| Marco Teórico | 22 |
| Métodos de Reclutamiento | 23 |
| Técnicas y Tendencias Modernas en Reclutamiento..... | 24 |
| Fases de la Selección de Personal | 25 |
| Nuevas Tendencias en Selección de Personal..... | 26 |
| Desafíos y Consideraciones Actuales..... | 27 |
| Marco Legal | 28 |
| Metodología de Investigación | 30 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 31 |
| Validación de Encuestas: | 32 |
| Resultados..... | 34 |

| | |
|--|-----------|
| Conclusión | 44 |
| Recomendaciones | 45 |
| Estrategia de Retención de Talento | 45 |
| Referencias | 47 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Cronograma</i> | 33 |
| Tabla 2 <i>Plan de Compensación y Evaluación del desempeño para la empresa Jardines de los Andes</i> | 1 |

Lista de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfica 1 Percepción sobre la Efectividad de los Canales para Compartir Inquietudes en la Organización..... | 34 |
| Gráfica 2 Cuál fue el motivo de retiro | 35 |
| Gráfica 3 Qué tan satisfecho esta con el ambiente laboral..... | 36 |
| Gráfica 4 El proceso de reclutamiento y selección fue claro | 37 |
| Gráfica 5 Oportunidades de desarrollo Profesional | 38 |
| Gráfica 6 Como es la comunicación interna..... | 39 |
| Gráfica 7 Se siente apoyado por su supervisor..... | 40 |
| Gráfica 8 El salario y los beneficios son competitivos | 41 |
| Gráfica 9 Cuál es el equilibrio entre la vida laboral y personal..... | 42 |
| Gráfica 10 Cuál es su principal motivación | 43 |

Introducción

La selección de personal es un proceso fundamental para cualquier empresa, ya que permite identificar y captar a las personas idóneas para cumplir con los objetivos corporativos, para garantizar un proceso efectivo, es crucial seguir pasos cuidadosamente diseñados por el departamento de recursos humanos, que deben plasmarse en formatos de requisición de personal.

Estos pasos incluyen la definición del cargo, la implementación de políticas de personal, el análisis de los puestos y la utilización de herramientas de selección eficientes.

Al destacar el rol determinante que cumple el área de talento humano basándose en las actividades y responsabilidades que desempeñan destacamos la selección de personal siendo esta necesaria en las empresas llevando a cabo distintas funciones dentro de las cuales tenemos:

La mejora del clima organizacional ya que contribuye al correcto empalme de los nuevos empleados a las labores indicadas, además de su acoplamiento e identificación con la compañía.

También es vital el fomentar el trabajo en equipo ya que como organización se lucha por un objetivo en común, consecución de metas y objetivos, lograr reconocimiento e identificación de marca o éxito empresarial.

Esto aborda aspectos importantes como lo es velar por el cumplimiento de la legislación laboral así evitando incurrir en procesos legales por aspectos como contrataciones indebidas, derechos laborales, discriminación por lo cual también se enfoca en fomentar la inclusión y diversidad empresarial en temas étnicos, religiosos o de género lo cual es vital para ser una empresa más humana, que llame la atención de nuevos y mejores talentos y que contribuya a un ambiente laboral óptimo.

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación veremos cómo darle un enfoque a la selección de personal de la empresa Jardines de los Andes y cómo podemos contribuir de manera externa a realizar cambios que contribuyan al mejoramiento de este proceso. Tenemos claro que bajo el marco normativo laboral no se realizará ningún tipo de cambio el cual afecte o traiga problemas a la empresa, sino que nos enfocaremos en darle un modelo dinámico pero efectivo el cual contribuya a optimizar el proceso de contratación como lo es las competencias y habilidades lo que traerá una gran diversidad de perfiles. Este tipo de mejoras lograran a reducir costos evitando gastos innecesarios y siendo procesos más ágiles y menos engorrosos y contribuyen a tener un personal más duradero, y no afectar la productividad de la compañía.

Planteamiento del Problema

Desde hace tiempo, la empresa Jardines de los andes ha reconocido la importancia del reclutamiento de personal adecuado dentro de su estructura. Este proceso es fundamental para seleccionar candidatos idóneos para los puestos que ofrece la empresa, ya que es una empresa que da oportunidad laboral con más del 70 %, es una de las empresas líderes del mercado nacional en el sector floricultor.

Para el año 2024 el porcentaje de la rotación de personal en la empresa fue del 15% anual debido a que el promedio de empleados contratados son 200 dependiendo temporadas, de cuales se han ido 30 empleados lo que implica un impacto económico por medio de gastos de reclutamiento y selección, pérdida de productividad.

El reclutamiento y la selección de personal son funciones críticas de las organizaciones, ya que buscan captar fuerza laboral productiva sin desperdicios, implica estimular, remuneración, formación, desarrollo, promoción y trato respetuoso, además de aplicar los avances científicos y tecnológicos disponibles. También se consideran factores como los requisitos de los puestos, el perfil de los candidatos y las normativas legales y éticas, todo con el objetivo de mejorar la eficiencia tanto del empleado como de la organización.

El proceso de reclutamiento se basa en las necesidades presentes y futuras de personal de la organización, iniciando cuando hay vacantes o se requieren nuevos puestos. Se llevan a cabo estudios detallados para identificar al personal adecuado dentro de la empresa, si no se encuentra, se recurre a fuentes externas para cubrir las vacantes.

Así comienza el reclutamiento externo, que busca verificar y atraer candidatos calificados para los puestos disponibles, es necesario atraer a un número significativo de postulantes para poder seleccionar a los más idóneos, que cumplan con los requisitos laborales y se alineen con

los cargos disponibles, con el fin de mejorar la efectividad y el rendimiento de la empresa y de sus empleados.

Simultáneamente, la selección implica el uso de herramientas técnicas para elegir al candidato adecuado para cada puesto, buscando así aumentar la eficiencia del personal.

Por lo tanto, el proceso de reclutamiento y selección se convierte en un medio esencial para que una organización obtenga el personal necesario para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, muchas empresas que hoy en día carecen de métodos sistemáticos para evaluar su proceso de reclutamiento y selección, como es el caso de Jardines de los Andes, es una empresa dedicada a la hibridación, cultivo y exportación de flores frescas de corte.

Esta organización no ha implementado un método de evaluación en su proceso de reclutamiento y selección, lo que le impide identificar sus fortalezas y debilidades y aplicar las correcciones necesarias.

Por lo tanto, es crucial analizar los procesos de reclutamiento y selección para establecer si se realizan de manera adecuada y si permiten a la empresa conseguir el personal capacitado que requiere, así como seleccionar a los candidatos más adecuados para las funciones asignadas.

Justificación de la Investigación

El presente proyecto de investigación cobra relevancia para la empresa Jardines de los Andes, ya que se enfoca en mejorar los procesos de contratación y gestión del talento, ya que estos procesos son fundamentales para garantizar la eficiencia y el crecimiento sostenido de la organización.

En un contexto en el que las empresas deben optimizar sus recursos humanos, es crucial que los procesos de atracción, selección, vinculación, contratación e inducción del personal sean efectivos y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para Jardines de los Andes, mejorar estos procesos no solo puede reducir los costos asociados con una alta rotación de personal, sino que también puede contribuir a la creación de un equipo de trabajo más competente y comprometido con la misión y visión de la empresa. En este sentido, la tercerización del proceso de selección, aunque efectiva en muchos casos, debe ser revisada y modernizada para garantizar que el personal contratado cuente con las habilidades y conocimientos específicos necesarios para desempeñarse adecuadamente en sus funciones, particularmente en áreas técnicas y especializadas dentro de la empresa.

Al integrar metodologías más avanzadas y ajustadas a las necesidades reales de la organización, se busca optimizar la selección de personal, asegurando que los nuevos colaboradores tengan el potencial de crecer y aportar al desarrollo de la empresa a largo plazo. Esto es especialmente importante en un sector competitivo y dinámico, donde contar con un equipo altamente capacitado es una ventaja estratégica. Según Howes y Tamayo (2016) mencionan la importancia de contratar a empleados competitivos para ello se debe considerar una tasa menor al 10% de rotación de personal, afectará a la organización. Pero ha de considerarse que los empleados que presentan una condición de larga permanencia en la

empresa, esto genera en el personal un estado de confort y lo anterior provoca falta de esmero y entusiasmo por las actividades, quedando en el cumplimiento estático de sus responsabilidades laborales, siendo no benéfico para la organización.

Finalmente, al abordar el fenómeno de la rotación de personal, este proyecto permitirá a Jardines de los Andes entender mejor los factores que influyen en la salida de sus colaboradores, tanto de forma voluntaria como involuntaria, lo que facilitará la implementación de medidas preventivas para mantener la estabilidad del equipo y reducir los costos operativos asociados a la rotación por medio de:

La capacitación de los empleados ya que esto contribuye directamente a mejorar su desempeño y eficiencia, lo que a su vez tiene un impacto positivo en los resultados generales de la organización.

Al proporcionarles las herramientas, conocimientos y habilidades necesarias, los empleados pueden desempeñar sus tareas con mayor competencia, adaptarse mejor a los cambios del entorno laboral y enfrentar los desafíos con más confianza.

Esto no solo aumenta la productividad, sino que también mejora la calidad del trabajo, fomenta la innovación y reduce errores, esto ayuda a motivar a los empleados a aumentar su satisfacción laboral por medio de la capacitación continua, lo que mejora la retención y crea un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Mejora del rendimiento organizacional: Un proceso de selección adecuado ayuda a elegir personas que no solo sean competentes para sus roles, sino que también se integren bien al equipo y compartan la visión de la empresa. Esto mejora el rendimiento colectivo, ya que un equipo bien seleccionado y alineado en sus objetivos trabaja de manera más eficiente.

Para llevar un proceso de inducción y capacitación adecuado se debe velar por el cumplimiento de las funciones y el desarrollo de los objetivos y metas planeadas por la organización, hay que emplear herramientas tecnológicas para facilitarlas.

Un ejemplo de esto son los contenidos interactivos en los que se pueden realizar presentaciones, videoconferencia y charlas lo que permitirá entender la información de forma más dinámica.

Luego, para llevar un registro exitoso de las capacitaciones brindadas y la información realimentada a los empleados y para verificar que haya sido clara, se pueden emplear cuestionarios para medir la satisfacción percibida en las capacitaciones y reducir errores en un futuro y mejorar la productividad en un tiempo más corto.

También se hace un seguimiento para evaluar el desempeño en ámbitos donde se encuentren con problemas y situaciones laborales para verificar cómo manejar y desempeñarse bajo estos dilemas.

Todo esto es importante para llevar a cabo un excelente proceso de inducción y entrenamiento con el fin de que las personas se encuentren más preparadas al momento de afrontar su nuevo cargo laboral y desempeñar sus funciones lo cual es beneficioso para la empresa.

Indicadores Relacionados con la Mejora de la Productividad

Velocidad de adaptación: Tiempo que tarda un nuevo empleado en alcanzar un nivel productivo óptimo, este puede medirse comparando indicadores clave de desempeño antes y después de un período estándar 30, 60 o 90 días. Según el DANE (2020) los indicadores de productividad en Colombia muestran una tendencia a la mejora en ciertos sectores clave, aunque persisten desafíos estructurales en otros.

Cumplimiento de objetivos iniciales: Porcentaje de empleados que alcanzan sus metas de desempeño establecidas para los primeros 90 días.

Calidad del trabajo inicial: Evaluación del supervisor o líder directo sobre la calidad del trabajo realizado en el período de prueba.

Participación en actividades de aprendizaje: Porcentaje de módulos completados y competencias adquiridas en relación con el plan de inducción.

Indicadores de Retención y Compromiso

Tasa de retención en los primeros 90 días: Porcentaje de empleados nuevos que permanecen en la empresa después de los primeros meses.

Tasa de rotación temprana: Número de empleados que dejan la empresa en los primeros 3-6 meses.

Índice de compromiso: Evaluar niveles de motivación y conexión con la empresa mediante encuestas específicas.

Indicadores de Aprendizaje y Efectividad

Resultados de evaluaciones de conocimiento: Puntajes obtenidos en pruebas sobre políticas, cultura, herramientas y procesos enseñados durante la inducción.

Velocidad de adaptación: Tiempo que tardan los empleados en ser plenamente productivos en su rol.

Retroalimentación directa de supervisores: Opinión sobre el desempeño inicial del empleado y su comprensión de las tareas. Como indica el Ministerio de Trabajo de Colombia (2020) la capacitación laboral es un factor clave para mejorar la productividad en sectores estratégicos del país.

Indicadores Operativos

Cumplimiento del cronograma: Evaluar si todas las actividades y módulos de la inducción se completaron según lo planeado.

Coste por empleado: Análisis del presupuesto utilizado para la inducción por cada nuevo colaborador.

Tasa de asistencia y participación: Seguimiento de la asistencia a sesiones de formación, reuniones o talleres.

Al analizar estas métricas en conjunto, será posible evaluar la correlación entre la calidad de la inducción, la disminución de la rotación y el incremento en la productividad. Establecer un sistema de seguimiento continuo para obtener datos precisos, la empresa debería:

Realizar mediciones periódicas 30, 60, 90 días.

Implementar herramientas de encuestas y software de gestión del talento para el análisis de datos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar e implementar un método eficiente para el proceso de reclutamiento y selección de personal en Jardines de los Andes basado en la evaluación de necesidades, donde podamos identificar fortalezas y debilidades del personal postulado y realizar las correcciones necesarias que optimicen la calidad y eficiencia del proceso de contratación.

Objetivos Específicos

Analizar las causas de la alta rotación de personal y proponer estrategias para mejorar la retención

Diseñar herramientas prácticas para evaluar si el proceso de selección es justo y libre de sesgos, asegurando que se promuevan prácticas inclusivas.

Implementar estrategias que reduzcan la rotación de personal en un 10% durante un plazo de 12 meses, mediante la mejora de la compensación, el desarrollo profesional, el reconocimiento, el clima laboral.

Antecedentes del Problema

El proceso de reclutamiento y selección de personal ha evolucionado a lo largo de los años, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones y a las condiciones del mercado laboral. En sus primeras etapas, el reclutamiento era un proceso meramente administrativo y reactivo, donde las empresas publicaban anuncios de empleo y seleccionaban a los candidatos que cumplían con los requisitos básicos de los puestos. Tal como indica Pérez y Gómez (2019) el proceso de selección de personal ha experimentado diversas transformaciones a lo largo de las décadas, adaptándose a las necesidades de las organizaciones y a los avances tecnológicos.

Sin embargo, con el tiempo, la competitividad y la necesidad de encontrar personal altamente capacitado para cumplir con las demandas del mercado y los objetivos estratégicos de la empresa impulsaron el desarrollo de técnicas más sofisticadas en el reclutamiento y selección de personal.

Hoy en día, las organizaciones emplean una variedad de métodos, que incluyen plataformas digitales, agencias de reclutamiento, entrevistas estructuradas, pruebas de habilidades y evaluación psicométrica. Estas herramientas permiten identificar no solo las competencias técnicas necesarias, sino también las competencias blandas que aseguran un buen ajuste cultural dentro de la empresa. Además, el reclutamiento ha pasado de ser un proceso reactivo a ser una estrategia proactiva, alineada con los objetivos a largo plazo de la organización.

La Importancia de la inducción en la selección de personal para Jardines de los Andes, la inducción es una etapa crucial que sigue al proceso de selección de personal, y juega un papel fundamental en garantizar el éxito a largo plazo de los empleados dentro de una empresa.

Para Jardines de los Andes, esta fase es especialmente importante para resolver los desafíos que puedan surgir tras la contratación de nuevos colaboradores.

Marco Teórico

El reclutamiento y la selección de personal son procesos fundamentales en la gestión de recursos humanos en cualquier organización, estos procesos están diseñados para atraer, evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo, buscando alinear las necesidades organizacionales con las habilidades y competencias de los individuos. Hoy estos procesos evolucionan por los avances tecnológicos, los cambios en el mercado laboral y las nuevas exigencias sociales y organizativas. De acuerdo con la Revista de Recursos Humanos (2023) en Colombia, el proceso de reclutamiento y selección se ha transformado hacia un modelo digital, donde las herramientas tecnológicas, como las plataformas de empleo y los sistemas de inteligencia artificial, juegan un papel clave en la identificación y selección del talento.

Teniendo en cuenta el amplio modelo de competencias el cual se centra en identificar y evaluar este tipo de competencias específicas en los candidatos determinando las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar su cargo y el cual se realiza mediante el uso de entrevistas pruebas y habilidades psicométricas para medir estas mismas.

Además, basándose en las teorías de la jerarquía de las necesidades de Maslow la cual propone que las necesidades humanas están estructuradas en 5 niveles las cuales son fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Podemos aplicar esto en la organización teniendo en cuenta la satisfacción de éstas en un orden ascendente como propósito de mejoramiento del clima laboral y motivación a los empleados. En base al Reporte Empresarial de Talento (2024) la selección de personal en Colombia está viviendo una transición hacia la automatización, con el uso de software para filtrar currículos, realizar pruebas psicométricas en línea y hasta entrevistas virtuales que permiten agilizar el proceso y reducir costos.

Por otro lado, podemos aplicar la teoría de los dos factores de Herzberg como son los factores de higiene que no motiva por sí misma pero que puede causar algún tipo de insatisfacción y los factores motivacionales que son los que realmente motivan esto lo podemos aplicar dentro de la organización para enfocar estos factores y se pueden mejorar las condiciones laborales.

Al observar y detallar más a fondo las empresas del sector floricultor las cuales llevan un proceso de selección y contratación que se hace de una manera apresurada en la cual no se evidencian las capacidades que tienen los diferentes aspirantes, el cual genera perdida en los gastos de la compañía teniendo en cuenta que los empleados no se adaptan a sus cargos y en ocasiones se realizan contrataciones múltiples en los que no se enfocan en cada currículum sino que lo que se pretende es ocupar una cantidad considerable de vacantes disponibles por temporada de exportación.

Métodos de Reclutamiento

Reclutamiento interno: Consiste en promover o transferir a empleados dentro de la misma organización. Este tipo de reclutamiento tiene la ventaja de mejorar la motivación interna, ya que los empleados ven que tienen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Además,

permite ahorrar tiempo y recursos, ya que el reclutador ya está familiarizado con el entorno organizacional y la cultura.

Reclutamiento externo: Consiste en atraer candidatos fuera de la organización. Los métodos más comunes de reclutamiento externo incluyen:

Portales de empleo: Páginas web como LinkedIn, Indeed, Glassdoor, entre otros, que permiten llegar a una amplia base de candidatos.

Ferías de empleo: Estos son espacios donde las empresas pueden interactuar directamente con los candidatos.

Teniendo en cuenta que el objetivo es mejorar el proceso de reclutamiento de la organización y basándonos en los distintos modelos de reclutamiento, un aspecto importante es la identificación del perfil adecuado para el cargo. De acuerdo con Humanet, (s.f.) para superar los desafíos actuales en el mercado laboral, proponemos la adopción de un modelo de reclutamiento mixto, que no solo se aproveche el talento interno como estrategia de retención y desarrollo, sino que también se abre las nuevas perspectivas externas a nivel profesional y la movilidad de sus empleados, mostrando un crecimiento organizacional significativo.

Redes sociales: Plataformas como LinkedIn, Facebook y Twitter se utilizan para reclutar a profesionales.

Técnicas y Tendencias Modernas en Reclutamiento

Inteligencia Artificial (IA): El uso de IA y algoritmos en plataformas de reclutamiento facilita la automatización de tareas repetitivas como el cribado de currículums, lo que permite encontrar candidatos más rápido. Basado en la Revista de Gestión Humana (2024) hoy en día, el reclutamiento de personal en Colombia se realiza a través de múltiples canales, desde redes sociales hasta portales de empleo especializados, lo que permite una mayor visibilidad y una selección más ajustada a las necesidades de las organizaciones.

Big Data: Analizar grandes volúmenes de datos para predecir el desempeño y la adecuación de los candidatos a los puestos.

Basándonos en la importancia y los aportes significativos en procesos de reclutamiento en los cuales se aporta innovación ha despertado un gran interés y engagement al ser más

atractiva y entretenida para los candidatos, esto puede generarle algún tipo de motivación e interés.

Además, se evalúan competencias a través de juegos para medir habilidades de forma más dinámica y menos rigurosa, no como se hacen las entrevistas tradicionales, con estos aspectos se busca identificar la creatividad, el trabajo en equipo y otras habilidades relevantes e importantes para el cargo. En cuanto a la Big Data esto permite que el departamento de gestión humana evidencie con éxito a los candidatos más acordes para desempeñar su nuevo cargo al incluir rigurosos análisis en sus currículums, evaluaciones y entrevistas previas, en algunas oportunidades se verifica la capacidad de adaptación y se mide su desempeño.

Con esto, la empresa busca identificar tendencias optimizando tiempo y reduciendo costos además que puede llegar a mejorar la precisión en el proceso de selección.

Reclutamiento inclusivo: Estrategias que buscan promover la diversidad e inclusión dentro de las organizaciones, promoviendo una cultura laboral que respete las diferencias de género, raza, edad, entre otras.

La selección de personal es el proceso mediante el cual se evalúan y eligen a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo, a partir de los perfiles y habilidades que se requieren.

Fases de la Selección de Personal

Análisis de puesto: Comprender las competencias, habilidades y experiencia necesarias para desempeñar el rol de forma eficaz.

Filtrado de candidatos: Se seleccionan los currículums más adecuados a partir del reclutamiento, utilizando herramientas como software de gestión de candidaturas (ATS) que optimizan este proceso.

Interpretado por el Consejo para evaluar candidatos en entrevistas de trabajo (s.f.) por el “Entrevista: Es una de las herramientas más utilizadas para evaluar a los candidatos telefónicamente o incluso virtual, dependiendo de la modalidad de trabajo”.

Pruebas psicotécnicas: Muchas organizaciones realizan pruebas psicométricas, de habilidades cognitivas o de personalidad para obtener un perfil completo del candidato.

Entrevistas por competencias: Focalizadas en determinar cómo un candidato ha manejado situaciones laborales pasadas y cómo sus habilidades se aplicarán al puesto en cuestión.

Evaluación de referencias: Implica contactar a empleadores anteriores para obtener información sobre el desempeño y comportamiento de los candidatos.

Nuevas Tendencias en Selección de Personal

Entrevistas virtuales y herramientas de evaluación online: Plataformas como Zoom, Microsoft Teams y otras herramientas digitales han facilitado la entrevista remota. Además, existen plataformas especializadas que permiten realizar pruebas y evaluaciones online.

Gamificación: El uso de juegos o simulaciones en el proceso de selección es cada vez más común. Estos métodos pueden ayudar a evaluar cómo los candidatos abordan problemas en tiempo real.

Evaluaciones basadas en inteligencia artificial: La IA no solo ayuda en el reclutamiento, sino también en la selección. Algunos sistemas de selección utilizan IA para analizar las respuestas de los candidatos en las entrevistas y evaluar sus habilidades cognitivas y emocionales.

Análisis predictivo: Herramientas que predicen el desempeño de los candidatos basándose en datos históricos y patrones observados en procesos anteriores de selección.

Desafíos y Consideraciones Actuales

En el entorno actual, las empresas deben enfrentar varios retos al momento de reclutar y seleccionar personal:

Competencia por talento: En sectores con alta demanda de profesionales, como tecnología o salud, las empresas deben ser más innovadoras en sus métodos de reclutamiento y selección para atraer a los mejores candidatos.

Los modelos de competencia se centran en identificar las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño superior en el trabajo. Estos modelos permiten alinear la estrategia de la empresa con el desarrollo personal y profesional de los empleados, mejorando así la productividad y la eficiencia del equipo de trabajo. Conforme a la Gestión de Recursos Humanos (2014) las competencias pueden ser genéricas, aplicables a todos los empleados o específicas.

Teletrabajo y trabajo híbrido: Los modelos de trabajo han cambiado, por lo que los reclutadores deben poder seleccionar candidatos según sus habilidades y su capacidad para trabajar remotamente o en equipos distribuidos.

Siendo el teletrabajo un objeto de numerosos estudios en el cual verifica su efectividad y teniendo en cuenta distintos puntos de vista como son la productividad y el bienestar de los empleados por medio de los siguientes métodos:

Diversidad e Inclusión: Las organizaciones deben implementar estrategias inclusivas que no solo promuevan la diversidad, sino que también aseguren una integración equitativa en todos los niveles de la empresa.

Automatización vs. Interacción Humana: Si bien la tecnología ha optimizado muchos procesos, el factor humano sigue siendo clave. Un reclutador debe tener el juicio necesario para interpretar las habilidades y cualidades personales de los candidatos.

Marco Legal

De acuerdo con la Corte Constitucional de Colombia (2020) sugiere que “Mediante la decisión No. 2020-007736 del 24 de abril de 2020 la Corte Constitucional se pronunció estableciendo que el empleador puede adoptar las medidas de vigilancia y control que considere oportunas, siempre y cuando estas resulten conformes con la normativa vigente y respeten la dignidad del trabajador. La verificación de consumo de drogas de los trabajadores tiene un fin legítimo y necesario para el patrono, cuando la naturaleza de la labor así lo justifica, por ejemplo, en funciones que pueden poner en riesgo la integridad o la vida de las personas”.

Artículo 104. definición. “Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio”. (Código Sustantivo del Trabajo, Art. 104, 1950)

Artículo 108. contenido. “El reglamento debe contener disposiciones normativas de los siguientes puntos”. (Código Sustantivo del Trabajo, Art. 104, 1950)

Conforme a lo indicado por el ministerio de trabajo en el Radicado No.

02EE2023410600000025760- Proceso de Selección y Contratación (2023) afirma lo siguiente:

Es necesario que el empleador tome ciertos cuidados para realizar las pruebas, de manera que no se transgredan derechos fundamentales, entre ellos:

Aviso previo: al momento de contratar al trabajador, debe advertirle la eventual realización de pruebas de laboratorio que constaten o descarten la presencia de drogas durante su desempeño laboral; en caso de no haberlo hecho desde el inicio, se debe advertir al trabajador antes de su ejecución, pues resulta esencial que este tenga conocimiento previo de ello.

Voluntariedad: una persona no se le puede obligar a efectuarse un examen médico, toda vez que una prueba o revisión de tal naturaleza afecta la intimidad del trabajador. Lo anterior significa que se pueda negar sin que se le pueda aplicar alguna sanción, cuando desde el inicio del contrato de trabajo accedió el trabajador a hacerse tal tipo de prueba y la incumple. Resguardo de intimidad y dignidad: al tomarse la muestra respectiva, el empleador está obligado a resguardar siempre la intimidad y la dignidad del trabajador.

No discriminación: como tesis de principio, la selección del personal por examinar debe hacerse al azar, y solo se justifica referirse a alguien o algunos en particular, cuando exista algún indicio debidamente documentado y justificado, que no implique algún tipo de trato discriminatorio.

Metodología de Investigación

Este proyecto utilizará un enfoque de metodología cuantitativa para obtener una visión integral del proceso de selección y contratación:

Cuantitativa: Para analizar datos relacionados con indicadores de rendimiento, ambiente laboral, tiempo de permanencia en la empresa y contratación con respecto a la rotación laboral.

Tipo de investigación será descriptiva y explicativa

Descriptiva: Para caracterizar el proceso actual de selección y contratación, y determinar sus componentes principales.

Explicativa: Para analizar las relaciones entre el proceso de selección y la eficiencia operativa de la empresa, incluyendo el impacto en la rotación y productividad.

Diseño de la investigación será no experimental y transversal: Se observará el proceso de selección y contratación en su forma natural, sin manipular variables y los datos se recogerán en un período específico, para un análisis puntual.

Población y muestra

Población: Será 120 personas de las áreas de recursos humanos de la empresa jardines de los andes, supervisores de producción y empleados contratados en los últimos dos años.

Muestra: El tamaño de la muestra se justifica en función del propósito del estudio, que es evaluar aspectos específicos relacionados con los empleados recientes y los responsables de recursos humanos y supervisores de producción. Al estar centrado en una población muy específica empleados recientes y roles clave en la empresa, la muestra seleccionada está alineada con los objetivos de la investigación:

- Selección de 15 empleados contratados en los últimos seis meses.
- Tres responsables del área de recursos humanos y dos supervisores de producción.

Muestreo Intencional:

Empleados contratados en los últimos seis meses: 15 empleados recientes para información sobre su experiencia inicial en la empresa, sus percepciones sobre el proceso de contratación, la integración al equipo y la formación recibida.

Estos empleados representan a un grupo relevante de la población que aún está en su etapa de adaptación, lo que puede ofrecer perspectivas valiosas sobre los procesos de contratación y gestión de recursos humanos.

Responsables de recursos humanos: Los tres responsables del área de recursos humanos fueron seleccionados debido a su rol clave en la contratación, la inducción y la gestión del personal. Su perspectiva es esencial para comprender cómo se gestionan los nuevos ingresos dentro de la organización y cómo se implementan las políticas y prácticas de recursos humanos.

Supervisores de producción: Los dos supervisores de producción se incluyeron para captar su visión desde la gestión directa de los nuevos empleados.

Ellos son responsables de la supervisión del desempeño diario y la integración de los nuevos empleados al ambiente de trabajo, por lo que su perspectiva puede aportar información crítica sobre la adaptación de los empleados en el ámbito laboral y sus necesidades en cuanto a capacitación y apoyo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Cuantitativa:

Encuestas estructuradas: Dirigidas a los empleados contratados y retirados para medir su satisfacción con el proceso y correlacionar con su desempeño actual, donde se harán una serie de preguntas de selección múltiple para analizar factores relacionados con el clima laboral, la permanencia y el proceso de selección que tuvo en el ingreso a su cargo.

Validación de Encuestas:

Revisión de expertos: Las encuestas serán revisadas por expertos en recursos humanos, psicología organizacional y metodología de investigación. Estos profesionales evaluarán si las preguntas cubren adecuadamente los aspectos clave del proceso de contratación y la satisfacción de los empleados, así como su relación con el desempeño laboral.

Ajuste de las preguntas: Se revisará que las preguntas sean claras, precisas y relevantes para el objetivo del estudio. Si alguna pregunta es confusa o ambigua, se reformulará para mejorar su comprensión.

Análisis documental: Evaluación de registros de contratación y métricas de rotación laboral en los últimos dos años.

Método de análisis de datos

Cuantitativo: Por medio de una herramienta de recolección de datos en línea llevara a cabo el análisis cuantitativo, ya que permite realizar una variedad de análisis estadísticos de manera eficiente.

Tabla 1*Cronograma*

| Etapa | Duración Estimada | | | | | |
|------------------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 6 |
| Revisión de literatura | X | X | | | | |
| Diseño de instrumentos | | X | | | | |
| Recolección de datos | | | X | X | X | |
| Análisis cuantitativo | | | | | X | |
| Análisis de graficas | | | | | | X |

Nota: Planificar y organizar las actividades en un tiempo determinado.

Resultados

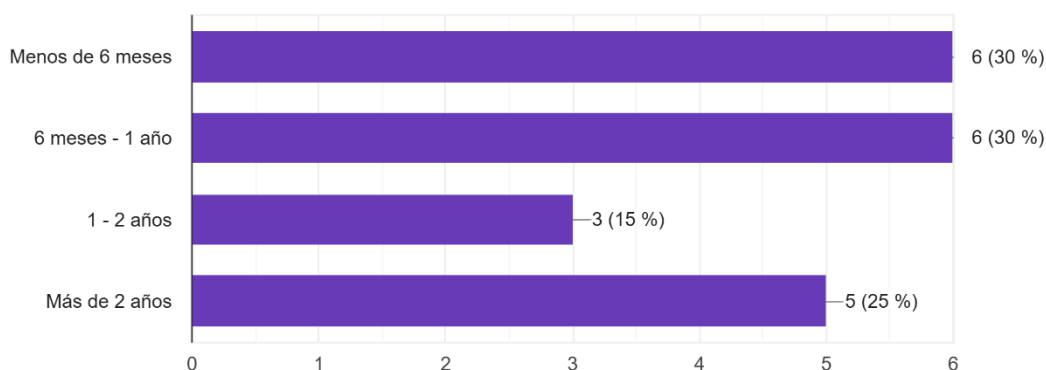
El enfoque metodológico implementado en la investigación permitió una comprensión integral del proceso de selección y contratación en la empresa Jardines de los Andes, utilizando las herramientas cuantitativas para evaluar las percepciones, desafíos y resultados del proceso, y correlacionarlos con indicadores operativos como la rotación laboral y el desempeño de los empleados.

Gráfica 1

Percepción sobre la Efectividad de los Canales para Compartir Inquietudes en la Organización

1. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en Jardines de los Andes?

20 respuestas



Nota: Representación del periodo de permanencia dentro de la organización.

Análisis: En esta grafica podemos analizar que un 30% de los empleados tienen una experiencia laboral menor a 6 meses esto podría indicar una rotación elevada o una reciente contratación masiva, lo que puede ser positivo si es una expansión. Otro 30% de los empleados llevan entre 6 meses y 1 año en la empresa esto puede indicar que hay un buen número de empleados que están quedándose después de su primer semestre, lo cual es un buen signo de adaptación y satisfacción laboral, aunque la cifra de rotación todavía podría ser un poco alta.

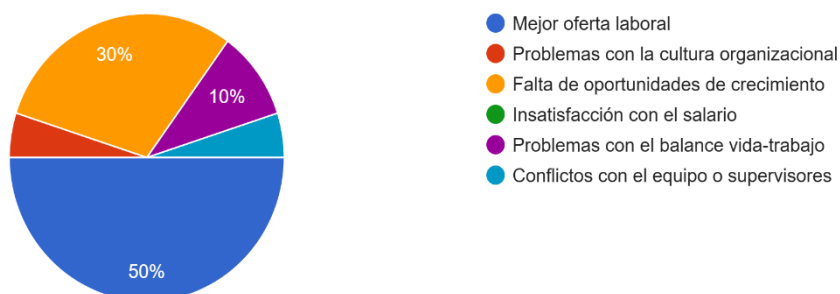
Ya que el 15% de los empleados tienen entre 1 y 2 años de experiencia este porcentaje es relativamente bajo, lo que podría sugerir que no hay una gran cantidad de empleados que hayan alcanzado este proceso, posiblemente debido a la rotación o falta de crecimiento a mediano plazo dentro de la empresa, y un 25% de los empleados tienen más de 2 años de antigüedad, lo que es un buen indicio de lealtad y estabilidad este grupo de empleados probablemente ha encontrado un entorno laboral satisfactorio o ha tenido oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Gráfica 2

Cuál fue el motivo de retiro

2. ¿Cuál fue el motivo de retiro?

20 respuestas



Nota: Porcentajes de distribución de los motivos de retiro.

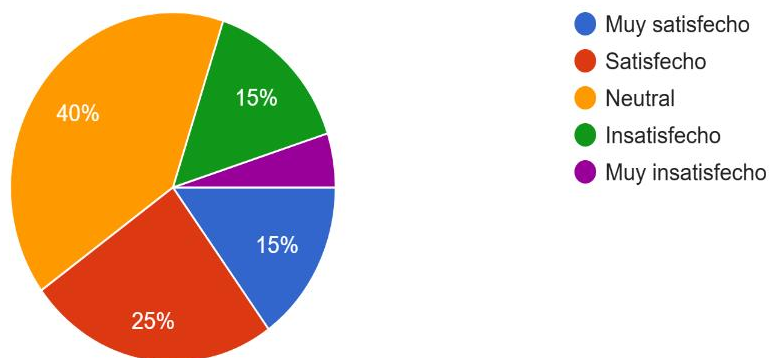
Análisis: Los motivos de retiro están principalmente centrados en factores externos mejores ofertas laborales con un 50% y en la falta de crecimiento interno falta de oportunidades de desarrollo con un 30%, lo que sugiere que la empresa podría beneficiarse de revisar su estrategia de retención de talento y mejorar el crecimiento profesional de los empleados, ofreciendo más oportunidades de desarrollo, revisar los beneficios o compensación que podría ayudar a reducir la rotación por estos motivos. Además, aunque los problemas culturales y los conflictos con supervisores son menores, deben seguir siendo áreas de monitoreo para mantener un ambiente de trabajo saludable.

Gráfica 3

Qué tan satisfecho esta con el ambiente laboral

3. ¿Qué tan satisfecho/a esta con el ambiente de trabajo?

20 respuestas



Nota: Porcentajes de satisfacción en el ambiente de trabajo.

Análisis: La satisfacción con el ambiente de trabajo es mixta, el 40% de empleados se sienten neutrales, lo que podría sugerir que el entorno laboral no está generando emociones fuertes, ni positivas ni negativas. Esto podría indicar que la empresa tiene áreas para mejorar la motivación, la cultura y la interacción dentro de los equipos.

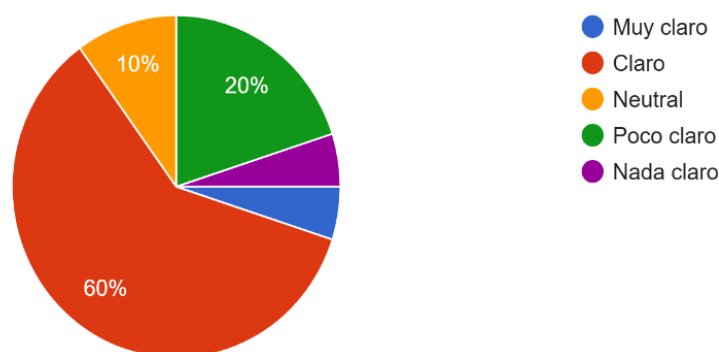
La insatisfacción $15\% + 5\% = 20\%$ es un porcentaje considerable, por lo que la empresa debería identificar las causas principales de esta insatisfacción, ya sea relacionadas con la carga de trabajo, la cultura organizacional, la relación con los compañeros o con la gestión. Si bien hay un grupo considerablemente satisfecho, la clave estará en mejorar el ambiente para aquellos que están neutrales o insatisfechos, a fin de aumentar la motivación y el compromiso general de los empleados.

Gráfica 4

El proceso de reclutamiento y selección fue claro

4. ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección fue claro y efectivo?

20 respuestas



Nota: Percepción del encuestado sobre el proceso de selección y contratación.

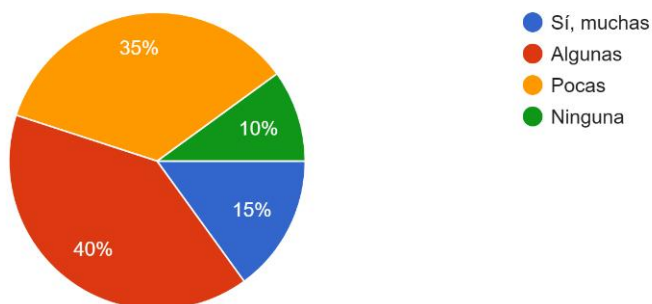
Análisis: Con relación al tema del proceso de reclutamiento se puede analizar que el 60% de la población considera que el proceso de reclutamiento y selección al que aplicaron fue claro, por otro lado, el 20% de la población valora que el proceso fue poco claro, el 10% tiene una postura neutral, el 5% concuerda en que el proceso no fue claro y otro 5% muy claro, se puede observar que más de la mitad de la muestra piensa que su proceso de selección se realizó de manera clara, por otro lado es necesario revisar que el 20% de los colaboradores ya incorporados en la organización no tuvieron un proceso de selección y reclutamiento claro, por esto es importante tomar medidas y estrategias que permitan cerciorarse de que todas los candidatos tengan claridad los pasos y los procedimientos que se tienen que llevar en su proceso de reclutamiento y selección.

Gráfica 5

Oportunidades de desarrollo Profesional

5. ¿Siente que tenía oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa?

20 respuestas



Nota: Nivel de desarrollo profesional dentro de la organización.

Análisis: El 75% de los empleados perciben que las oportunidades de desarrollo profesional son limitadas en la empresa, con un 35% que las considera pocas y un 10% que no ve ninguna oportunidad.

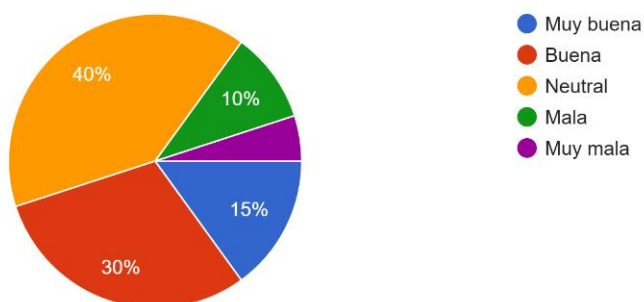
Esto es una señal clara de que la empresa necesita mejorar sus políticas de desarrollo profesional, la percepción de pocas o nulas oportunidades puede ser una de las causas subyacentes de insatisfacción y rotación. La empresa debería invertir en programas de formación, mentoría, y planes de carrera más estructurados para asegurar que los empleados sientan que tienen oportunidades reales de crecer y avanzar dentro de la organización, esto no solo podría mejorar la retención, sino también aumentar la motivación y el compromiso general.

Gráfica 6

Como es la comunicación interna

6. ¿Cómo califica la comunicación interna dentro de la empresa?

20 respuestas



Nota: Porcentaje de la comunicación organizacional

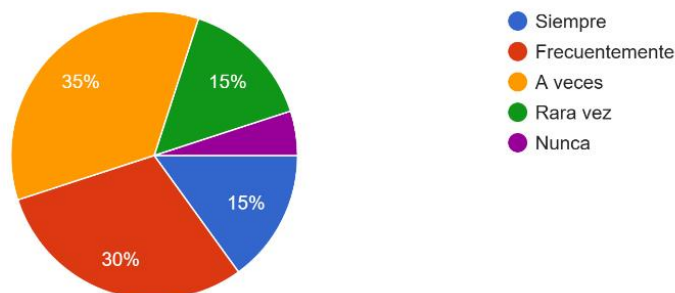
Análisis: De la población encuestada el 40% de la población califica que la comunicación interna en la empresa Jardines de los Andes se desenvuelve de forma neutral el otro 30% considera que la comunicación es buena el 15% muy buena el 10% mala y el 5% muy mala, se puede identificar que la mayoría de los trabajadores tienen una percepción de la comunicación interna neutral, existe también un 30% donde considera que la comunicación se genera de una manera buena, con estos resultados se evidencia que la organización trabaja en la promoción de un ambiente laboral sano basado en la comunicación asertiva entre las diferentes áreas de trabajo.

Gráfica 7

Se siente apoyado por su supervisor

7. ¿Se siente apoyado por su supervisor?

20 respuestas



Nota: Impacto del líder del proceso en lo trabajadores

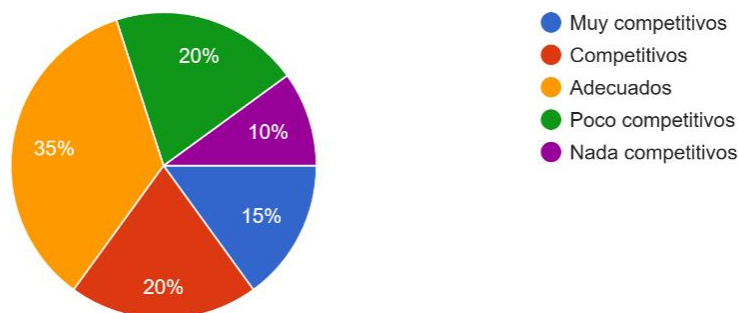
Análisis: Como se puede observar en la gráfica el 35 % de los encuestados a veces se sienten apoyados por sus supervisores, el otro 30 % frecuentemente el 15% siempre, 15% rara vez y el 5% nunca, con esta información obtenida se puede identificar que el mayor porcentaje de los colaboradores encuestados a veces sienten el apoyo de sus líderes en este caso sus jefes directos que son los supervisores de labores con esta información es importante que la organización por medio del proceso de reclutamiento y selección pueda realizar algunos filtros más rigurosos para la contratación de jefes de área o líderes de proceso para así asegurar buenos grupos de trabajo, para el cumplimiento de los objetivos.

Gráfica 8

El salario y los beneficios son competitivos

8. ¿Considera que el salario y los beneficios eran competitivos con el mercado?

20 respuestas



Nota: Distribución de las prestaciones y valores competitivos en el mercado.

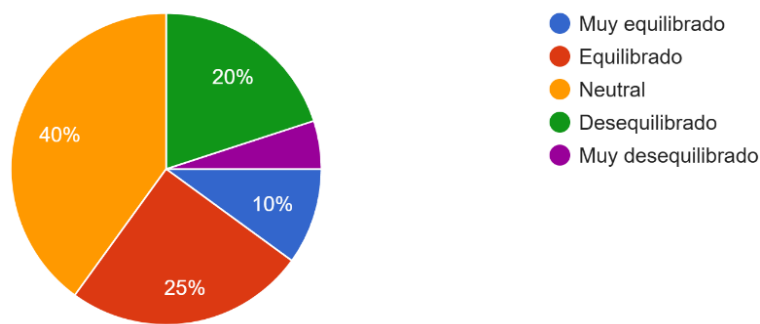
Análisis: Se puede determinar que el 20% consideran competitivos con el mercado, 35% opina que eran adecuados, lo que sugiere que estos trabajadores perciben que los salarios y beneficios cumplen con sus expectativas, pero no se destacan frente a los competidores, 20% considera que los salarios y beneficios eran poco competitivos, lo que indica que estos empleados no opinan que la oferta sea muy atractiva comparada con otras empresas del mercado, 10% cree que los salarios y beneficios eran nada competitivos, es decir, sienten que la oferta es muy inferior a lo que el mercado ofrece. Sería útil que la empresa considere revisar las políticas salariales y los beneficios que ofrece, especialmente para aquellos empleados que consideran que no son competitivos con el mercado 30%. Mejorar estos aspectos podría aumentar la satisfacción general y la competitividad de la empresa frente a otros empleadores en la industria.

Gráfica 9

Cuál es el equilibrio entre la vida laboral y personal

9. ¿Qué tan equilibrado siente el balance entre la vida laboral y personal?

20 respuestas



Nota: Valoración entre la vida laboral y personal.

Análisis: Teniendo en cuenta los resultados el 25% lo perciben como equilibrado, lo que indica que una parte de los empleados considera que hay un buen balance entre trabajo y vida personal, 40% tienen una postura neutral, lo que significa que no se sienten particularmente afectados por este balance y no tienen una opinión fuerte al respecto, 20% opinan que el balance es desequilibrado, lo que sugiere que este grupo de personas siente que el trabajo interfiere en su vida personal o viceversa, y el 5% considera que el balance es muy desequilibrado, lo que indica que estos empleados sienten un gran desajuste entre sus responsabilidades laborales y personales.

La mayoría 65% de las respuestas no ve un balance ideal o perfecto, lo que podría ser una oportunidad para revisar y reforzar políticas relacionadas con la calidad de vida laboral, como horarios flexibles, trabajo remoto o apoyo en la gestión de cargas de trabajo.

Gráfica 10

Cuál es su principal motivación

10. ¿Cuál sería su principal motivación para unirse a la empresa?

20 respuestas



Nota: Identificación de necesidades laborales.

Análisis: Se puede considerar La mayoría de los encuestados 35% señala que la estabilidad laboral es la principal motivación para unirse a la empresa. Esto puede indicar que los empleados valoran la seguridad en su empleo, lo que es clave en contextos económicos inciertos o industrias con alta rotación de personal, Un 25% de los encuestados destaca las oportunidades de crecimiento personal como un factor decisivo para unirse a la empresa, esto sugiere que los empleados buscan avanzar en su carrera y desarrollar nuevas habilidades, para el 20% el ambiente laboral y los valores de la empresa son factores clave.

Esto indica que, además de los aspectos tangibles como el salario o la estabilidad, las personas valoran trabajar en un entorno que sea positivo, inclusivo y que se alinee con sus propios valores y, por último, aunque el 20% de los encuestados menciona el salario y los beneficios como la principal motivación, este factor no es el más destacado. Sin embargo, sigue siendo importante y podría indicar que, aunque no es el factor más determinante, sigue siendo un aspecto relevante para quienes buscan un lugar de trabajo.

Conclusión

El proyecto se centra en un enfoque cuantitativo para analizar el proceso de selección y contratación en la empresa Jardines de los Andes, con el objetivo de evaluar su impacto en la rotación laboral y la productividad. A través de una investigación descriptiva y explicativa, se busca obtener información valiosa de empleados recientes y responsables de recursos humanos, lo que permitirá mejorar las prácticas de gestión del talento en la organización.

El proceso de selección de personal es un factor clave que influye en la productividad y el ambiente laboral de una empresa, en el caso de Jardines de los Andes la adopción de un método eficiente puede disminuir la rotación de empleados y mejorar la gestión de los costos relacionados con el reclutamiento. Para ello, es esencial implementar un enfoque estructurado que facilite la detección y corrección de fallas en el proceso actual, asegurando la incorporación de talento idóneo y el logro de las metas organizacionales.

La estrategia de retención de talento debe centrarse en mejorar las oportunidades de desarrollo y la estabilidad laboral, ya que estos factores son cruciales para reducir la rotación de personal y fortalecer la imagen de la organización. Implementar medidas efectivas en estas áreas no solo beneficiará a los empleados, sino que también optimizará los costos asociados con la selección y formación de nuevo personal.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta la investigación que se ha venido realizando mediante el anterior proyecto se recomienda realizar mejores filtros en el proceso de contratación y selección en cuanto al reclutamiento y todo el proceso de incorporación de los cargos destinados para los jefes de áreas buscando así los perfiles idóneos para desempeñar labores de liderazgo en los diferentes procesos de la compañía.

Basados en la transformación por la que ha venido pasando en los últimos años el país y tratándose de adaptar a las tendencias globales en términos de selección de personal se recomienda a la empresa jardines de los Andes realizar una:

Estrategia de Retención de Talento

1. **Mejorar Oportunidades de Desarrollo:** Implementar programas de formación y desarrollo profesional que ofrezcan a los empleados oportunidades para aprender y crecer dentro de la empresa. Esto podría incluir talleres, capacitaciones o mentorías.
2. **Revisar Beneficios y Compensación:** Realizar un análisis comparativo de los salarios y beneficios con respecto al mercado para asegurarse de que son competitivos y atractivos. Considerar también bonos o incentivos que reconozcan el rendimiento excepcional.
3. **Encuestas de Satisfacción:** Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los empleados con el ambiente laboral y detectar áreas específicas de mejora.
4. **Identificación de Causas de Insatisfacción:** Investigar las razones detrás de la insatisfacción que presentan el 20% de los empleados. Esto puede incluir entrevistas o grupos focales.
5. **Formación para Reclutadores:** Capacitar a quienes están a cargo del reclutamiento para que puedan proporcionar una experiencia positiva y clara a los candidatos.

6. **Análisis de Causas de Renuncia:** Realizar entrevistas de salida para entender las razones por las cuales los empleados deciden abandonar la empresa. Utilizar esta información para realizar mejoras necesarias.
7. **Plan de Retención:** Crear un plan de acción específico para abordar las inquietudes relacionadas con la rotación de personal, en particular aquellas que son atribuidas a mejores ofertas externas y falta de crecimiento interno.
8. **Canales de Comunicación Esenciales:** Establecer canales de comunicación efectivos donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias. Facilitar el diálogo entre diferentes niveles gerenciales y operativos.

A pesar de los logros alcanzados, se identificaron algunas áreas para seguir mejorando, evidenciamos que un 35% de los encuestados buscan estabilidad laboral, al ser porcentaje más alto nos enfocamos en que la rotación de personal es desencadenada de este factor y que se debe mejorar ya que es una virtud como organización ofrecer la estabilidad ya que mejora su imagen, reduce costos en procesos de selección y afianza la confianza y de sus empleados.

Referencias

- Alles, M. A. (2016). Selección por competencias. (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>
- Código sustantivo del trabajo (junio 07) <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323>
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14150>
- Dane (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2020). *Indicadores de productividad en Colombia: Análisis y tendencias*. DANE. Recuperado de <https://www.dane.gov.co>
- El futuro del reclutamiento en Colombia, Revista de Gestión Humana (2024)
<https://www.gsh.com.co/blog/tendencias-clave-en-la-gestion-de-talento-humano/>
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 48-94). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- Gestión de Recursos Humanos. (2014). Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa. <http://blog.peoplenext.com/>
- Gestión por Competencias. (2021). Gestión por Competencias: modelos, objetivos y características. <http://www.grupocastilla.es>. [] (<https://www.grupocastilla.es/gestion-por-competencias-como-alinear-trabajadores-y-estrategia/>
<https://www.foxize.com/reclutar-a-traves-de-la-gamificacion/>

- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). [Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano](#). *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). [Dirección de recursos humanos: gestión de personas](#). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Howes, D. (2011). *Título de la obra*. En M. Tamayo (Ed.), *Título del libro o artículo* (p. 257). Editorial.
- Iglesias Álvarez, I. (2019). [Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento](#). FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Leal Afanador, J. A. (2023). [Trabajo inteligente productivo](#). Sello Editorial UNAD. (pp.25-38). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). [Gestión del talento](#). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2023, junio 9). Radicado No.02EE2023410600000025760: Proceso de Selección y Contratación - Pruebas Psicoactivas. [Concepto jurídico]. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/73553081/02EE2023410600000025760+PROCESO+DE+SELECCION+Y+CONTRATACION+PRUEBAS+PSICOACTIVA S.pdf>

- Pérez, L., & Gómez, R. (2019). *Antecedentes y evolución del proceso de reclutamiento y selección de personal*. Editorial Universitaria.
- Oltra Comorera, V. (2013). [Desarrollo del factor humano](#). Editorial UOC. (pp.107-140).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- Ramos Ramos, P. (2015). [Planificación y gestión de recursos humanos \(2a.ed.\)](#). Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>
- Ramos Ramos, P. (2015). [Planificación y gestión de recursos humanos \(2a. ed.\)](#). Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>
- Reclutamiento y Selección 2024: Cómo la tecnología ha transformado el mercado laboral colombiano, Reporte Empresarial de Talento (2024)
<https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/mercado-laboral-colombiano-en-2024-auge-de-la-tecnologia-habilidades-blandas-y-talento-internacional/>
- Tamayo, C. P. (2016) Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. Granada. España: Universidad de Granada. Tesis doctorales. [En línea] Available at: <http://hdl.handle.net/10481/42600>
- Tendencias en el reclutamiento y selección en Colombia, Revista de Recursos Humanos (2023)
<https://www.gsh.com.co/blog/las-tendencias-de-recursos-humanos-en-2023/>

Tabla 2

Plan de Compensación y Evaluación del desempeño para la empresa Jardines de los Andes

| Acciones | Descripción | Acción Específica | Responsable | Recursos | Tiempo de duración | Indicadores de control |
|---------------------------------|--|--|----------------------------------|--|---------------------------|--|
| Escuela de reclutamiento | Implementar un espacio donde se capacite al personal sin experiencia en todas las labores floricultor. | Enseñar los procesos del sector floricultor (siembra, corte, desbotone, desyerbe, empaque, riego, fumigación y ramos) | Coordinador de proceso | Evaluación de desempeño | 1 año | Reducción de la rotación del personal |
| Evaluación de desempeño | Implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento de los empleados en áreas clave como productividad, | Establecer indicadores claros para cada puesto y revisar el desempeño cada 6 meses. | Departamento de Recursos Humanos | Formatos de evaluación, plataforma de gestión de desempeño | Evaluaciones semestrales | Grado de cumplimiento de los objetivos, resultados de las encuestas de satisfacción de empleados |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--------------------------------|--|---------|--|
| | actitud, cumplimiento de metas y calidad del trabajo. | | | | | Nivel de competencias adquiridas. |
| Bonos de rendimiento | Otorgar bonos económicos a los empleados que superen sus objetivos de rendimiento establecidos al inicio del periodo. | Definir metas de productividad, eficiencia, puntualidad, ausentismos, índice de accidentalidad para calcular los bonos. | Dirección General y RRHH | Información de indicadores, reportes de desempeño | 3 meses | Nivel de superación de metas, monto de bonos entregados. |
| Programa de Excelencia | Crear un sistema de premios mensuales y anuales para reconocer a los empleados destacados, tanto | Organizar reunión de premiación, con categorías como Empleado del mes, mejor equipo de trabajo. | Desarrollo organizacional | Diplomas, obsequios, bonos | 1 año | Participación de empleados en las nominaciones, satisfacción en las encuestas internas, número de premiados. |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|--|
| | a nivel individual como grupal. | | | | | |
| Seguros y capacitaciones | Ofrecer seguros de salud, vida, además de programas de capacitación continua. | Negociar con aseguradoras para ofrecer seguros a precios competitivos, y planificar capacitaciones cada trimestre. | RRHH y Costos | Acuerdos con aseguradoras, presupuestos de capacitación. | Beneficios de largo plazo, capacitaciones trimestrales. | Porcentaje de empleados beneficiados con seguros, participación en capacitaciones, resultados de evaluaciones posteriores. |
| Incentivos Ambientales y Sociales | Recompensas para equipos que reduzcan el consumo de recursos como agua y energía o implementen prácticas de reciclaje. | Monitorear el uso de agua, fertilizantes y energía en el cultivo. Recompensar la implementación de prácticas sostenibles (reciclaje, compostaje) | Departamento de Sostenibilidad y líderes de campo. | Herramientas de monitoreo ambiental. Fondo anual para incentivos ecológicos | 1 año | Reducción porcentual en el consumo de recursos. Incremento en la cantidad de residuos reciclados. |

| | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|--|---|---|
| Proyectos Sociales | Actividades recreativas y familiares (días de integración, torneos deportivos). | Involucrar al personal en proyectos comunitarios patrocinados por la empresa. | Departamento de desarrollo Organizacional | Presupuesto para materiales y logística. | Proyectos anuales con informes de avance trimestrales | Número de proyectos implementados. Beneficiarios impactados directamente (familias, comunidades). |
| | Apoyo escolar para los hijos de los empleados. | Desarrollar programas de apoyo para escuelas rurales. | | -Voluntariado interno. | | |

Nota: El compromiso de Jardines de los Andes es crear un entorno en el que cada empleado se sienta valorado, motivado y equipado para crecer.