

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO E
IMPACTO ORGANIZACIONAL EN LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
FLORES IPANEMA FINCA GUAYMARAL S.A.S

ALEXANDRA RUIZ FIERRO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ CUNDINAMARCA
2019

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO E
IMPACTO ORGANIZACIONAL EN LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
FLORES IPANEMA FINCA GUAYMARAL S.A.S

ALEXANDRA RUIZ FIERRO

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FABIO ORLANDO CRUZ PAEZ
Magíster en administración de organizaciones
Director de proyecto de grado

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ CUNDINAMARCA

2019

NOTAS DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

DEDICATORIA

A mi mamá Beatriz Fierro por cada uno de sus esfuerzos y su apoyo, por enseñarme a soñar con ser una profesional y luchar por lo que se quiere ser en la vida.

A mi hijo Edwin Andrés Alfaro Ruiz, por el apoyo que me dio, para el logro de este objetivo, ya que su amor, tiempo y estímulo fue fundamental.

Al profesor Fabio Orlando Cruz Páez por su fundamental apoyo en esta etapa final.

Gracias a ustedes el camino se hizo más fácil para llegar a esta meta que hoy puedo considerar mi mayor logro y sueño de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi principal guía de sabiduría, por permitirme realizar este sueño de ser una excelente profesional en la carrera administración de empresas, por brindarme la paciencia y la fortaleza para soportar aquellos momentos difíciles durante mi formación y por las alegrías compartidas con los compañeros que puso en mi camino.

Agradezco a mi director de proyecto de grado Fabio Orlando Cruz Páez, por darme la oportunidad de trabajar con él, por el tiempo y por la paciencia que me dedico transmitiéndome sus conocimientos en el campo académico y laboral y siendo un ejemplo de hombre y profesional, y que gracias a su orientación logre la culminación de este proyecto.

Agradezco a cada uno de los docentes de la universidad de Cundinamarca de Facatativá que me brindaron sus conocimientos durante este proceso académico, el cual se aplica en mi proyecto.

Agradezco también a Flores Ipanema Guaymaral S.A.S por abrir las puertas de su empresa para realizar esta investigación, y brindarme el apoyo y las herramientas suficientes para el desarrollo del proyecto y tener un crecimiento profesional desde una perspectiva profesional.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	12
RESUMEN.....	14
1. GENERALIDADES.....	15
1.1 TITULO.....	15
1.2 AREA, LINEA, PROGRAMA.....	15
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.6 OBJETIVOS.....	18
1.6.1 Objetivo general.....	18
1.6.2 Objetivos específicos.....	18
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	18
2.MARCO REFERENCIAL.....	19
2.1 ANTECEDENTES.....	19
2.2 Marco teórico.....	20
2.2.1. Capital Humano.....	20
2.2.2. Coaching.....	22
2.2.3 Estrategia.....	22
2.2.4 Flores Ipanema S.A.S.....	23
2.2.5. Mentoring.....	24
2.3 Marco conceptual.....	25

2.4 Marco legal.....	29
2.5 Marco histórico.....	33
2.5.1 Dirección y ubicación.....	35
3. DISEÑO METODOLOGICO.....	35
3.1 Tipo de estudio.....	35
3.2 Diseño de la investigación.....	36
3.3 Corte.....	36
3.4 Fuentes de información primaria.....	36
3.5 Fuentes de información secundarias.....	36
4. DIAGNOSTICO DOFA EN FLORES IPANEMA GUAYMARAL S.A.S PARA PROPONER ESTRATEGIS DE FORTALECIMIENTO EN EL SISTEMA DE BIENESTAR LABORAL IMPACTANDO LA PERMANENCIA DEL PERSONAL ...	37
4. 1 Análisis y tabulación de la información que se recogió por medio de una encuesta realizada a algunos colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S.....	39
5. DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL PARA FLORES IPANEMA GUAYMARAL S.A.S.	47
5.1 Motivación.....	47
5.2 Liderazgo organizacional.....	52
5.3 Desarrollo del plan de capacitación, motivación y liderazgo organizacional para flores Ipanema Guaymaral S.A.S.....	55
5.3.1 ETAPA I: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	55
5.3.2. Incentivos:.....	59
5.3.3. Prestaciones	64
6.3.1 ETAPA II: EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIASMOTIVACIONALES..	65

7.3.1 ETAPA III: EVALUACIÓN Y CONTROL	67
por medio de herramientas especializadas el cumplimiento de los objetivos del programa, principalmente la disminución del índice de rotación laboral.	67
6. Proponer un plan de mejoramiento en los diseños de los procesos de bienestar laboral en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.	72
7. CONCLUSIONES	77
8. RECOMENDACIONES.....	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos.....	26
Tabla 2 Leyes que favorecen al colaborador y al empleador.....	29
Tabla 3 Entrevista a una trabajadora social.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Matriz DOFA	38
Tabla 5 Necesidades de Maslow.	48
Tabla 6 Factores de motivación de Frederick Herzberg.	50
Tabla 7 Factores de motivación de McClelland.	51
Tabla 8 Cuadro comparativo de metas.	68
Tabla 9 Cronograma de actividades	71
Tabla 10 Diseño de mejoramiento en los procesos de bienestar laboral.....	72
Tabla 11 presupuesto para el plan de mejoramiento.	76

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico. 1 Rotación de personal.....	39
Gráfico. 2 Por qué cree que las personas se retiran de flores Ipanema Guaymaral S.A.S.....	40
Gráfico. 3 Que lo motivaría a usted para no retirarse de flores Ipanema Guaymaral S.A.S.	41
Gráfico. 4 Considera que la empresa de flores Ipanema Guaymaral S.A.S necesita de personas externas para capacitarse el supervisión, motivación y liderazgo.	42
Gráfico. 5 Que clase de capacitaciones le gustaría recibir por parte de flores Ipanema Guaymaral S.A.S para su crecimiento personal	43
Gráfico. 6 De qué manera influiría un plan de mejoramiento enfocado en la motivación en flores Ipanema Guaymaral S.A.S.....	44
Gráfico. 7 Que ocurre cuando es muy frecuente la rotación de personal en una empresa del sector floricultor	45
Gráfico. 8 A donde suelen ir los ex empleados de flores Ipanema Guaymaral S.A.S cuando dejan de trabajar para esta.	46
Gráfico. 9 Esquema plan de capacitación, motivación y liderazgo organizacional para flores Ipanema Guaymaral S.A.S.	54

LISTA DE FIGURAS

Figura. 1 Pirámide de necesidades de Maslow.....	48
Figura. 2 Según Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:	49
Figura. 3 : Factores de motivación según McClelland.	51

INTRODUCCIÓN

Un gran dilema de las organizaciones está centrado en la alta rotación de personal del sector floricultor. Uno de los grandes éxitos de las de las empresas radica en la estabilidad de sus colaboradores, por otra parte, muchas de las empresas de flores fracasan debido a la alta rotación, pues un colaborador con un cargo operativo puede tardar aproximadamente seis meses para adquirir el nivel de destreza que se considere rentable para la empresa, y si los colaboradores rotan con frecuencia, la compañía nunca contara con colaboradores capacitados para efectuar cada actividad.

La rotación es una particularidad significativa para el mejoramiento y el cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones, por lo que se hace indispensable mantener el recurso humano, ya que la desvinculación del personal representa costos y perjuicios a las empresas. Por tal razón el tema de la rotación se ha convertido en parte primordial en la gestión organizacional. Con la presente investigación se busca identificar las causas organizacionales que interviene en la rotación de personal en la empresa Flores Ipanema Guaymaral S.A.S Dicha investigación parte de datos e información suministrada por la organización, como fue el modelo de gestión por competencias, el cual se establece a partir de la organización como un modelo autoritario, así como las entrevistas de retiro. Con base en esta información, se realiza un estudio cualitativo de tipo descriptivo, donde se identificaron dichas causas y así poder dar solución y a su vez proponer un plan de mejoramiento en los diseños de los procesos de bienestar laboral en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de

trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen. (González, 2018)

Generalmente 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.

El gran objetivo de esta monografía es relevar estrategias para el talento humano que se centre en descubrir cómo evitar el impacto generado por la alta rotación. Muchas empresas diseñan planes de incentivos para beneficiar a sus colaboradores y sus familias.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en realizar una evaluación de las estrategias de gestión del capital humano e impacto organizacional en la alta rotación de personal en flores Ipanema finca Guaymaral S.A.S mediante la aplicación de encuestas que permitieron identificar la percepción de los trabajadores, conocer su opinión y nivel de satisfacción ante las metodologías implementadas por la organización ante la retención del talento humano, arrojando como resultado que el personal se retira de la organización por la inconformidad que tienen ante las pocas garantías de motivación y apoyo que les brindan.

Por lo que se evidencia la necesidad de implementar un plan de mejoramiento en los diseños de los procesos de bienestar laboral con un enfoque basado en coaching y mentoring los cuales fortalecerán los programas existentes y desarrollarán nuevos que permitan mejorar el clima laboral y la satisfacción de los funcionarios con la empresa.

1. GENERALIDADES

1.1 TITULO

Evaluación de las estrategias de gestión del capital humano e impacto organizacional en la alta rotación de personal en flores Ipanema finca Guaymaral S.A.S.

1.2 AREA, LINEA, PROGRAMA

AREA: Desarrollo humano y organizaciones

LINEA: Gestión y crecimiento humano

TEMA: Administración de empresas

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La floricultura es el sustento de la economía de muchas familias, al sumar varios factores y teniendo en cuenta que los trabajadores del sector floricultor se encuentran actualmente afectados por las jornadas extensas de trabajo en condiciones climáticas no adecuadas, bajas temperaturas, salarios bajos, situaciones de desplazamiento, violencia, pobreza, analfabetismo, las inexistentes posibilidades de ascenso, entre otros factores; estas causas en general para la población causan desmotivación lo cual afecta el nivel de productividad de la empresa y por lo tanto su rentabilidad.

Como es sabido la pérdida de recursos tales como son: recursos humanos, capacitación, dinero, tiempo, materia prima, producto final etc. Cualquier motivo, causan un incremento importante en los costos de producción que se ven reflejados en los estados financieros de las empresas.

En algunas empresas es muy común que haya rotación de personal lo cual afecta directamente a la empresa en cuestión monetaria, ya que no solo es la publicidad, la cual se hace para el reclutamiento; si no también el tiempo que se pierde al hacer la selección y la capacitación al individuo.

El fenómeno de la rotación de personal es muy frecuente, a veces originada por la situación económica, la poca demanda y mayor oferta de mano de obra y en gran medida por la falta de buenas relaciones laborales dentro de las grandes organizaciones. Esto indudablemente ha repercutido en la calidad del servicio que se brinda impactando negativamente la economía de la organización y aumentando los índices de desempleo.

El recurso humano capacitador, que desempeña las diversas labores, a causa de esta misma inestabilidad, permanece poco tiempo dentro de una institución, por lo tanto, no adquiere la experiencia necesaria para desempeñar dichas actividades y hasta en los casos que ha logrado tal experiencia al abandonar su empleo por determinadas causas, hace que la empresa necesite sustituir el cargo vacante, teniendo que volver a entrenar bajo estas tareas a un nuevo personal y como consecuencia esta se ve afectada.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye y afecta la alta rotación de personal en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S?

La rotación de personal es un factor que tiene gran impacto en la organización Flores Ipanema Guaymaral S.A.S, ya que genera gastos innecesarios y son muy difíciles de recuperar, crea un ambiente de tensión al no poder crear una estabilidad necesaria para el desarrollo óptimo de objetivos y metas.

Adicional el otro costo que se suma es el periodo que concurre buscando la persona que va a cubrir la vacante más el tiempo que la nueva persona tarda aprendiendo y ese tiempo puede ser de 2 a 3 meses

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Para qué se diseña un plan de capacitación, motivación y liderazgo organizacional en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S?

Se pretende presentar al factor humano como el recurso más valioso dentro de la organización el cual juega un papel de importancia sobre el crecimiento productivo, a su vez analizar aspectos que son básicos para conservar el recurso humano destinado para cada una de las actividades.

¿Por qué se debe diagnosticar el sistema de bienestar laboral de Flores Ipanema Guaymaral S.A.S?

Por medio de un diagnostico se podrá gestionar el diseño de un plan de bienestar laboral que pretende buscar el mejoramiento del ambiente laboral, con el fin de elevar la percepción favorable de la organización, la motivación y la productividad en la organización.

¿De qué manera influiría un plan de mejoramiento enfocado en la motivación del capital humano?

Esta es una de las bases fundamentales para generar utilidades para la organización, y para que haya una mejor utilidad, buscamos en el plan de mejoramiento enfocar el desarrollo social y bienestar así motivándolos con bonos, capacitaciones y progreso efectivo en su sitio de trabajo.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general

Evaluar las estrategias de gestión de capital humano en la alta rotación de personal en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.

1.6.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico DOFA en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S para proponer estrategias de fortalecimiento en el sistema de bienestar laboral impactando la permanencia del personal.
- ✓ Diseñar un plan de capacitación, motivación y liderazgo organizacional para Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.
- ✓ Proponer un plan de mejoramiento en los diseños de los procesos de bienestar laboral en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.

1.7 JUSTIFICACIÓN

La propuesta tiene una aplicación práctica ya que como profesional de administración de empresas se emplearán los conocimientos adquiridos durante la carrera en temas administrativos, gestión del talento humano y estrategias apropiadas de motivación para el desarrollo de una organización los cuales permiten en este caso para la empresa flores Ipanema Guaymaral S.A.S., aportarle una respuesta a sus necesidades y proponiendo unas acciones de intervención para la mejora del proceso de recursos humanos y el proceso de rotación de personal.

Por lo tanto si la empresa recibe este aporte y decide implementarlo serán beneficiarios tanto los colaboradores como la misma empresa teniendo en cuenta que la idea de un programa de bienestar laboral contribuye a mejorar sus problemas psicosociales, ya que las empresas en general buscan optimizar su productividad y competitividad para lo cual requieren de un ambiente laboral propicio para afrontar los cambios y retos de la situación económica y social del país, el tipo de metodología que se desarrollo es una investigación cuasiexperimental, los instrumentos que se tuvieron en cuenta fueron una entrevista a una trabajadora social y una encuesta a 20 colaboradores de la pare administrativa y operativa. El corte de la investigación fue misto. En este sentido se hace necesario el programa de bienestar laboral que genere valor y que cumpla el objetivo en común de contar con colaboradores que entreguen su mayor potencial de rendimiento, y al mismo tiempo que ellos sientan que la empresa se preocupa por llenar de factores protectores y que son valorados integralmente.

2.MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

La administración de recursos humanos en Colombia inició en los años 50 con los llamados departamentos de relaciones industriales, centrados en el manejo de las relaciones obrero patronal y sus aspectos sindicales.

Posteriormente, ante el auge de la psicología industrial emerge el profesional de esta disciplina, quien mediante el manejo de técnicas de selección y la extensión que hace de los conocimientos de su profesión a otros aspectos relacionados con la administración del personal, se convierte en el perfil deseado para que desempeñe nuevas funciones en la dirección de recursos humanos. (Cabulla, 1999)

Profesionales en la administración y economía, ingenieros industriales, contadores, abogados y psicólogos han ido incorporándose en las labores de administración de personal dentro de lo que las empresas han llamado departamentos de recursos Humanos.

Hay diversidad de conceptos y criterios en el empresario colombiano sobre la asignación de las funciones, responsabilidades y alcances del área de recursos humanos.

Para algunos, ésta no pasa de ser una oficina que hace trámites de enganche, contratación y administración del personal por el pago de la nómina, la imposición de sanciones y despido, entre otros.

En consecuencia, esta función la podría hacer cualquier persona que entienda de procedimientos, que para este efecto exige el código laboral.

Mientras que para otras empresas, la función de los recursos humanos va mucho más allá. A los procesos anteriores se le adiciona otros más rigurosos, con perfiles de cargo, actividades de capacitación y bienestar del empleado.

2.2 Marco teórico

2.2.1. Capital Humano

“El capital humano es el más importante dentro de una organización y se remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia laboral. En oportunidades se usa el término capital humano para señalar los recursos que tiene una empresa, de sus competencias que derivan en una mejora general de la producción, esto viene dado al viejo concepto que colocaba al capital humano como factor de producción y no haciendo énfasis en la formación del mismo”. (Barbosa, 2018).

La importancia que tiene el Capital Humano es de vital importancia ya que todas las organizaciones indiferentes de su actividad requieren de recursos económicos, tecnológicos, y humanos.

Es fundamental equilibrar y gestionar con sabiduría los tres para poder funcionar con éxito. Sin embargo, en la actualidad ante la gran competencia de productos, servicios y el desarrollo de la tecnología es difícil encontrar una diferenciación, es en los individuos que conforman la organización donde encontramos nuestra ventaja competitiva, pues no hay dos personas iguales.

Para gestionar de forma efectiva nuestro capital humano es imprescindible:

- Primero, tener un buen **sistema de selección**. Una selección de recursos humanos que profundice en la persona averigüe qué motivaciones tiene, cuáles son sus competencias profesionales, qué valores puede aportar a la organización y su grado de implicación con el objetivo común.
- Luego, establecer un **programa de formación continua**. La capacidad intelectual y creatividad necesita del estímulo constante, la formación es una motivación más para no caer en rutinas productivas. Además, si formamos a nuestro equipo humano estamos apostando por obtener una mayor competencia y aumentar su talento.
- Por último, no olvidarnos de los **cuidados y planes de apoyo para retener el talento**. La motivación, sentirse valorado y apoyado y el sentimiento de pertenencia, conlleva una mayor implicación del colaborador en la consecución de las metas de la organización,

pues las siente como suyas y están ligadas a su grado de satisfacción y realización. (Angles, s.f.)

2.2.2. Coaching

En las organizaciones es de vital importancia contar con personal capacitado que tenga claridad en cómo llegar al cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa, es por ello por lo que la inversión para este tipo de formación es un pilar importante.

Se define el coaching como una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo. (Muñoz, 2014) y su impacto en la mejora continua es evidente desde el momento en que se integra en la organización.

Es un proceso en el que se ayudan a las personas y a los equipos a mejorar sus posibilidades de mejorar las meas propuestas. “laborar una propuesta de Coaching para la transformación organizacional identificando la percepción de Gerentes, Jefes de Recursos Humanos” (Diaz, s.f.)

2.2.3 Estrategia

Se define la estrategia como el “conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo” (Moya, 1997), teniendo como requisitos tener definido un objetivo claro donde se tengan identificadas las herramientas requeridas para su cumplimiento. Las características de las estrategias están dadas en que pueden ser “diseñada y aplicada de diversas formas, con el tiempo como una importante variable a la hora de determinar cuándo se estipulara el plan o las ideas” (Barbosa, 2018).

La estrategia cuenta con unas características que es vital su conocimiento para que así mismo sea aplicada en la organización de manera acertada, las cuales deben:

Ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los «fines» y las estrategias «los medios» que permitan alcanzarlos (Eficacia), deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (Eficiencia), deben ser claras y comprensibles para todos, deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa, deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa, deben representar un reto para la empresa, deben poder ejecutarse en un tiempo razonable. (Luis Miguel Manene, s.f.)

2.2.4 Flores Ipanema S.A.S.

Impacto Organizacional

“Nuestra misión es superar las expectativas de nuestros clientes. Producimos y exportamos flores de calidad siendo responsables con nuestros colaboradores, accionistas y la sociedad”. (Empresite, s.f.)

VISION

“Con excelencia cada día seremos más eficientes, mejores líderes y maestros.”

VALORES CORPORATIVOS}

Excelencia: Mejoramos cada día en nuestro trabajo, dando lo mejor de nosotros mismos para alcanzar los resultados.

Actitud positiva: Afrontamos las dificultades con coraje, proponiendo soluciones para superar los obstáculos.

Valor: Afrontamos las dificultades con coraje, proponiendo soluciones para superar los obstáculos.

Disciplina: Actuamos de acuerdo con las normas y procedimientos de la organización con constancia y rigor.

Respeto: Es mejor si nos valoramos y toleramos unos a otros protegiendo nuestra dignidad y aceptando nuestras diferencias.

Honestidad: ante todo diciendo la verdad, siendo objetivos y actuando con transparencia.

Pasión: vivimos creemos y entregamos a lo que hacemos.

Dignidad: trabajamos valorando la importancia de nuestra labor y sintiéndonos orgullosos de lo que hacemos

Lealtad: nos comprometemos con los objetivos de flores IPANEMA y con las responsabilidades que no son asignadas.

Fe: llegamos hasta donde nos lo proponemos.

2.2.5. Mentoring

Con el fin de mejorar el nivel de comunicación dentro de la organización, surge el mentoring ya que este es alguien que actúa como modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación de esa otra persona, siendo este un proceso en el cual se desarrolla esa transferencia de conocimientos y experiencias. (Finanzas, s.f.).

Los mentores en las organizaciones poseen las siguientes características Alta inteligencia Emocional, conocimiento de sí mismo, desarrollarse así mismo, conocer a los demás, tener una buena red de contactos, Tener una alta

Proyección, Proyectar expectativas positivas, Aplicar el efecto Pigmalión, Saber hacer Feedback. (Finanzas, s.f.).

Fases del proceso de mentoring

1. Nacimiento. El objetivo de este periodo es consolidar la relación entre las partes. Durante los primeros meses, ambos deben mantener reuniones en persona con el fin de establecer una relación de confianza, fijar los objetivos a alcanzar y las áreas a explorar.
2. Compromiso. En esta fase, los objetivos y el plan de acción ya están establecidos. La relación debe estar basada en la confianza, pues el memorizado debe sentirse con libertad de solicitar asistencia al mentor en la resolución de problemas del día a día.
3. Sostenimiento. Se trata de la fase más larga. El memorizado debe tomar la iniciativa en pedir ayuda a su mentor a través de los diversos canales de comunicación. Su actitud proactiva es la clave de esta fase. No debe transcurrir más de un mes sin que haya una reunión entre las partes.
4. Fin de la relación. La relación finaliza porque el memorizado ha conseguido sus objetivos y, por ende, cubierto sus necesidades. En esta fase se analizan los resultados, aunque no hay que olvidar que el feedback debe estar presente durante todo el proceso. (PYMERANG, s.f.)

2.3 Marco conceptual

La gestión del talento humano consiste en todo un conjunto de procedimientos dirigidos a reclutar personal, capacitarlo y conservarlo, con el objeto de poder

llevar a cabo esta tarea es necesario una adecuada estrategia, planeación, y selección.

Tabla 1. Conceptos

<p>Estrategia</p>	<p>Los profesionales del talento humano tienen que hacer aportes diferentes a las que han venido haciendo para ganarse su espacio y su protagonismo en las empresas. Las estrategias y las políticas tendrán que ajustarse a una serie de requisitos. Dicho de otro modo, parece demostrado que los sistemas de personal afectan a los resultados, pero es influencia puede ser positiva o negativa según se gestione. Cuando las prácticas de personal no cumplen una serie de requisitos, no solo aportan resultados positivos, sino que afectan negativamente a los mismos. (Munch, Lourdes, 2010).</p>
<p>Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.</p>	<p>Flores Ipanema es una compañía que tiene por objeto social la producción y exportación de flores frescas cortadas bajo invernadero. La empresa cuenta con operaciones de exportación principalmente a los mercados de Estados Unidos y Rusia. Está ubicada en la Calle 92 11-51 Off 302 Bogotá D.C.; Bogotá D.C; Código Postal: 0807</p>

	(emis, 2019).
Rotación de personal.	Según el autor Chiavenato la rotación de personal es un factor que tiene gran impacto en las organizaciones tanto en lo económico como en su imagen no solo en el área de talento humano si no en la totalidad de la organización ya que se generan gastos innecesarios y crea un ambiente de tensión al no poder crear una estabilidad necesaria para el desarrollo óptimo de objetivos y metas. (Hernán, 2017)
Impacto organizacional:	<p>Son eventos que afectan a la organización, antes de tomar alguna decisión de cambio importante y llevar a cabo su ejecución, se deben estudiar y tener en cuenta las posibles ventajas y desventajas y así mismo mirar su urgencia.</p> <p>Los cambios tecnológicos en las empresas generan impacto en los procesos administrativos y operativos, ya que cambian la forma de hacer las cosas, normalmente estos procesos pasan de ser complejos y burocráticos a una mayor automatización y gestión, estos cambios generan cambios en la cultura organizacional. (Riascos,</p>

	2015).
Capital humano.	<p>Su finalidad es lograr que los colaboradores mejoren su desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento, y mejoramiento en las capacidades y habilidades, conocimientos y competencias del personal, con el fin de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y calidad de la organización y de los colaboradores que la integran. (Munch, 2010).</p>
Coaching.	<p>Es una metodología con una identidad propia con grandes áreas de trabajo como el personal, el ejecutivo y el organizacional. Existen varias clases de coaching: (Bayon, 2014).</p> <p>Coaching Personal: Está dirigido a las personas individuales con objetivos fuera de lugar en el mundo empresarial.</p> <p>Coaching Ejecutivo: Ayuda a los ejecutivos a desarrollar culturas basadas en valores de la organización.</p> <p>Coaching Negocios: Consiste en entrenar a los propietarios de las organizaciones para mejorar su</p>

	<p>negocio, esto les ayuda a conseguir sus objetivos y metas.</p> <p>Coaching de Vida: Este tipo de coaching se centra en las habilidades par que generen su vida personal.</p>
Mentoring	<p>Es una herramienta empresarial que garantiza el aprendizaje continuo, la motivación y el desarrollo de las personas en las organizaciones. Consiste en aprender de las experiencias de otra persona. El mentor guía, aconseja, y ayuda en su desarrollo personal. (Piqueras, 2013).</p>

Fuente: Elaboración propia

2.4 Marco legal

Para este trabajo de investigación se debe tener en cuenta lo contemplado en algunos normas y decretos que normalizan el bienestar de los trabajadores en Colombia.

Tabla 2 Leyes que favorecen al colaborador y al empleador.

NORMA	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
LEY 1010 DE 2006 diario oficial 46160 de		Este articulo dice que toda conducta persistente y demostrable contra el

<p>23 de enero 2006.</p> <p>Congreso de Colombia</p> <p>Art, 2º.</p>	<p>Modalidades de acoso laboral</p>	<p>colaborador por parte del empleador, Un jefe, un compañero, genera desmotivación en el trabajo.</p> <p>(www.alcaldiabogota.gov, 2006)</p>
<p>LEY 50 DE 1990</p> <p>Código sustantivo del trabajo</p> <p>Art, 1.</p>	<p>Decreto individual del trabajado.</p>	<p>La finalidad principal de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.</p>
<p>LEY 50 DE 1990</p> <p>Art, 3.</p>	<p>Código sustantivo del trabajo.</p>	<p>El presente código regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares.</p>
<p>Decreto 1443</p> <p>31 de julio 2014</p> <p>Ministerio de trabajo.</p>	<p>Sistema de gestión de seguridad y salud en el</p>	<p>Este articulo habla de todo lo que los empleadores deben implementar en las organizaciones, también</p>

	trabajo.	nos indica que como debemos planificar, evaluar los riesgos que puedan afectar a los colaboradores
Ley 50 de 1993 Artículo, 21.	Código sustantivo del trabajo.	Reclama que En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, para que se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.
		Trata sobre la seguridad social integral, sirve de apoyo a una de las áreas de intervención a las que hace alusión el Decreto 1567, cual es el área de Protección y Servicios Sociales. (El Congreso de

<p>Ley 100 de 1993.</p>	<p>Sistema de Seguridad Social en Colombia (Ley 100 de 1993).</p>	<p>la República de Colombia (1993) indica: La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar 26 individual y la integración de la comunidad.” Como puede verse dicha ley se refiere a todo lo que concierne a la salud (EPS), Pensiones y Cesantías, riesgos</p>
-------------------------	---	--

		profesionales (ARP) y demás protecciones que el servidor público y su grupo familiar deben tener.
Ley 361 de 1997.	Cámara de comercio.	Las empresas recibirán beneficios tributarios si contratan personas con discapacidad esta limitación no debe ser inferior al 25%, el derecho a reducir es de un 200% del valor de salarios y prestaciones sociales inclusión.

Fuente: Elaboración propia

2.5 Marco histórico

Flores Ipanema S.A.S inició su proceso de producción de rosas para exportación el día ocho de abril del año 2002, con la primera finca llamada Guensuca, ubicada en la vereda la Porquera jurisdicción del municipio el Rosal, Subachoque.

Un año después, se adquirió la Finca Guaymaral en el mismo dominio. Actualmente, Flores Ipanema consta de 252, 85 Ha. bajo invernadero y 393 Ha. de área total, generando 3100 empleos aproximadamente en la región.

Actualmente está certificada con:

- ✓ Rainforest: Norma para Agricultura Sostenible Rainforest Alliance certificado No NAC-F-000212 desde el año 2008.

Norma Socio—Ambiental que promueve la sostenibilidad de las actividades agrícolas por medio del desarrollo de normas; teniendo en cuenta la protección del ser humano y la prevención de la contaminación ambiental. Los derechos humanos, biodiversidad y SG-SST como pilares fundamentales de esta certificación.

- ✓ Redes Car: Reconocimiento REDES-CAR RACES como Empresa Proactiva en temas Ambientales y Sostenibles durante los años 2015 - 2016. Participación en el programa piloto de SIMBIOSIS INDUSTRIAL del programa REDES-CAR y la Universidad de los Andes 2017. Actualmente nos encontramos implementando la Norma FLOR VERDE SUSTAINABLE FLOWERS. Reconocimiento en el 2014 por participar y formular proyectos de producción adecuados a la disminución de residuos en el impacto ambiental. Reconocimiento recibido en el 2015 por demostrar altos niveles de desempeño y mejoramiento ambiental. Reconocimiento en el 2015-2016 por poner en marcha iniciativas preventivas y alternativas para el mejoramiento ambiental en Flores Ipanema S.A.S en relación al impacto social y el uso de recursos naturales.

- ✓ Basc: Estándar de Seguridad BASC Alianza para un Comercio Seguro certificado COLBOG 00336-1-7 desde año 2007. Certificación en seguridad de instalaciones y los procesos en áreas críticas como la Postcosecha:

Seguridad física y de instalaciones.

Seguridad del personal.

Seguridad en los procesos.

Para generar confianza al cliente.

- ✓ Great place to work: Instituto de investigación especializado en la valoración y transformación del ambiente laboral y cultura organizacional fundado en 1992. Desde el 2008 seguimos fortaleciendo este proyecto cultural teniendo como fundamento el trabajo en equipo obteniendo los siguientes resultados dentro de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

2.5.1 Dirección y ubicación

Dirección comercial: Calle 92 # 1-51, Bogotá.

Domicio Zona rural: El Rosal

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 Tipo de estudio

El tipo de metodología desarrollada en este proyecto de investigación es cuasiexperimental puesto que se tomaron los datos de fuentes primarias de la empresa flores Ipanema Guaymaral S.A.S. Inicialmente se aplicó el método de observación de campo plasmándolo en una DOFA estratégica, luego con el instrumento de entrevista semiestructurada se aplicó a la trabajadora social líder de Poscosecha, posteriormente se realizó análisis estadísticos a través del diseño y aplicación de 23 encuestas semiestructuradas a personal administrativo entre ellos 1 jefe de recursos humanos, 1 jefe de nómina, 4 trabajadores sociales y 9 supervisores, 3 líderes, y personal de producción 5 operarios calificados de este modo se propuso un plan de mejoramiento en los diseños de los procesos y un plan de capacitación motivacional.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es transversal ya que se aplicó una entrevista y se aplicó 23 encuestas a los colaboradores en un periodo de tiempo determinado.

3.3 Corte

El corte de esa investigación es mixto. Se recolectaron los datos y posteriormente fueron tabulados con el fin de obtener los resultados pertinentes para ser analizados determinando las acciones estratégicas para contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

3.4 Fuentes de información primaria

La fuente de información primaria utilizada para la realización del presente trabajo son los datos que proviene de la información de los balances realizados e indicadores de gestión presentados en el 2017 al 2018 en la empresa Guaymaral S.A.S.

3.5 Fuentes de información secundarias

En cuanto a las fuentes secundarias se utilizó y recopiló documentos y datos, gracias a la colaboración de los diferentes colaboradores y encargados en flores Ipanema Guaymaral y demás personadas involucradas en el proceso, también de organizaciones que estén involucradas como: Internet, Banco de la República, Asocolflores (Asociación de Floricultores) y Flor Verde.

4. DIAGNOSTICO DOFA EN FLORES IPANEMA GUAYMARAL S.A.S PARA PROPONER ESTRATEGIS DE FORTALECIMIENTO EN EL SISTEMA DE BIENESTAR LABORAL IMPACTANDO LA PERMANENCIA DEL PERSONAL

Se decidió trabajar con esta herramienta de gran utilidad, fácil de utilizar y clara en los resultados que se obtienen. Sabemos que la Matriz DOFA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee acerca de un tema determinado, este análisis provee excelente información para la toma de decisiones en diferentes niveles. (Pineda, s.f)

La importancia de la matriz DOFA radica en que hace un diagnóstico real de la empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, nos proporciona el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de la verdadera situación de la organización.

Definida por Koontz y Weinrich “como una figura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y las debilidades internas de la organización”. (Escobar Vasquez Luis Fernando, 2007)

Tabla 3 Matriz DOFA

CRUCE DE VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Existen convenios con el SENA e instituto BOSTON, para que los colaboradores reciban capacitaciones para su crecimiento profesional.	D1 Tercerización de personal con empresa de servicios temporales.
	F2 Capacidad de vinculación de más de 3.000 trabajadores.	D2 Falta de un programa que regule el clima laboral de la empresa.
	F3 Alta productividad y competitividad en el mercado floricultor,	D3 Estabilidad laboral
	F4 Oportunidad de ascensos para el personal de planta.	D4 Ausencia de motivación extrínseca.
	F5 Reconocimiento en el mercado nacional e internacional.	D5 exceso en jornadas laborales, épocas de temporada.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Crecimiento del mercado por medio de alianzas con otras empresas del sector floricultor	F3-O1 Fortalecer en la capacitación de motivación del capital humano.	D5-O4 Implementar modelos de flexibilización en los horarios de trabajo.
O2 personal con experiencia en el sector floricultor.	F4- O3 Y O4 Formar a los trabajadores para el crecimiento interno dentro empresa.	D3 - O3 y O4 Hacer marca en los trabajadores incrementar el sentido de pertenencia
O3 Apoyo de Universidades (Uniminuto y UDEC) para capacitación y formación	F1 - O3 Invertir en la capacitación para el conocimiento de la organización (coaching o mentoring) contratando y/o realizando alianzas con la UDEC, Uniminuto y la Empresa Emunah S,A,S	
O4 Empresa Emunah S,A,S experta en coaching y mentoring	F4 - O2 Realizar evaluaciones de desempeño semestrales y solicitar hojas de vida actualizadas con la finalidad de estudiar la posibilidad de un ascenso.	D1,D3 - O2 Disminuir la vinculación del personal en las empresas temporales
O5 Uso de tecnología para suplir la insuficiencias del mercado.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Salarios altos e ingresos extralegales por parte de las empresas de la competencia.	F5 - A5 Contratar personas con condiciones especiales.	D3,D4,D5 - A1 Estudio y análisis de entrevista de retiro y/o encuestas de satisfacción.
A3 Competencia de empresas que dan bonos por reconocimiento y compensación para gratificar a los colaboradores.	F1 - A3 Crear un plan de sensibilización para que las personas nuevas y/o sin experiencia acepte desde un principio si van a trabajar en la empresa.	D-2 A3 Capacitar a los jefes de área en como ser un buen lider.
A3 Empresas de la competencia que ofrecen estabilidad laboral.	F1 - A5 Llevar a cabo capacitaciones y actividades donde se fortalezca y mejore el clima laboral.	D3 - A1 Inversión en el desarrollo socio económico y cultural del capital humano para retenerlo con plan de capacitación continuos que satisfagan las necesidades del equipo de trabajo.
A4 Empresas de la competencia con horarios laborales flexibles.	F1 - A4 Crear convenios con colegios y/o jardines que le permita a los padres tranquilidad y un buen desempeño laboral	D4 - A3 Crear incentivos motivacionales para los trabajadores que duren más de 6 meses a un año dentro de la organización con un perfil ejemplar
A5 Falta de inclusión social (ley 361 de 1997)		

Fuente: Elaboración propia.

4. 1 Análisis y tabulación de la información que se recogió por medio de una encuesta realizada a algunos colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S

Grafica 1: Cree usted que la alta rotación de personal en flores Ipanema Guaymaral S.A.S tiene que ver con.

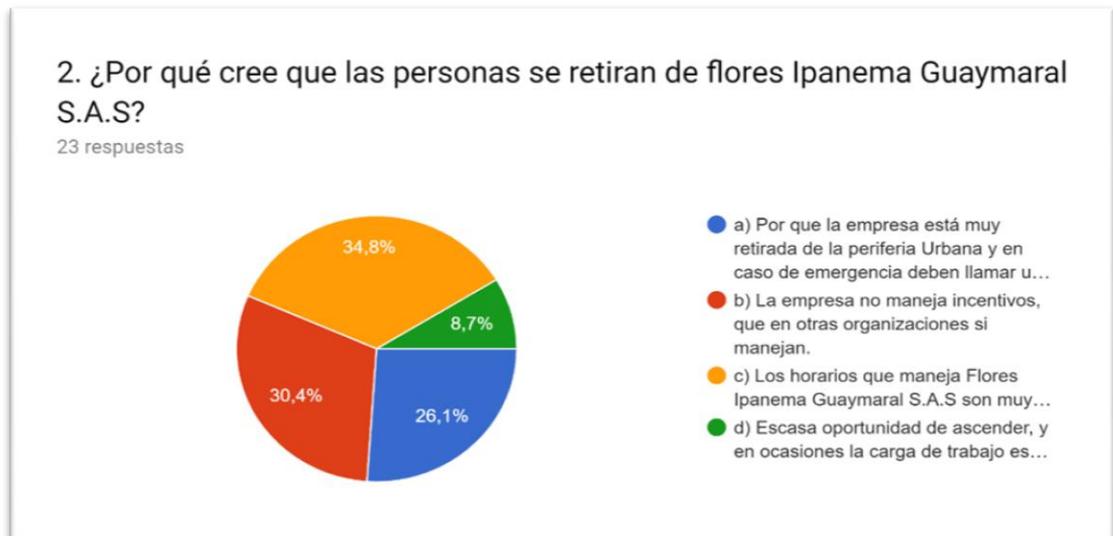
Gráfico. 1 Rotación de personal



Fuente; Encuesta aplicada a los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S; por Alexandra Ruiz.

Se observa que flores Ipanema Guaymaral S.A.S., el 54,5 % de las personas opinan que no hay estabilidad laboral y los contratos que se manejan son con temporales como activos, serviola, tu alianza y son contratos por 11 meses. Lo que sígnica es que este índice ayuda para que haya una alta rotación en la organización. El 27, 3 dice que a la empresa le falta más compromiso hacia los trabajadores y el restante que es un 18,2 % se van por que la empresa maneja horarios muy altos.

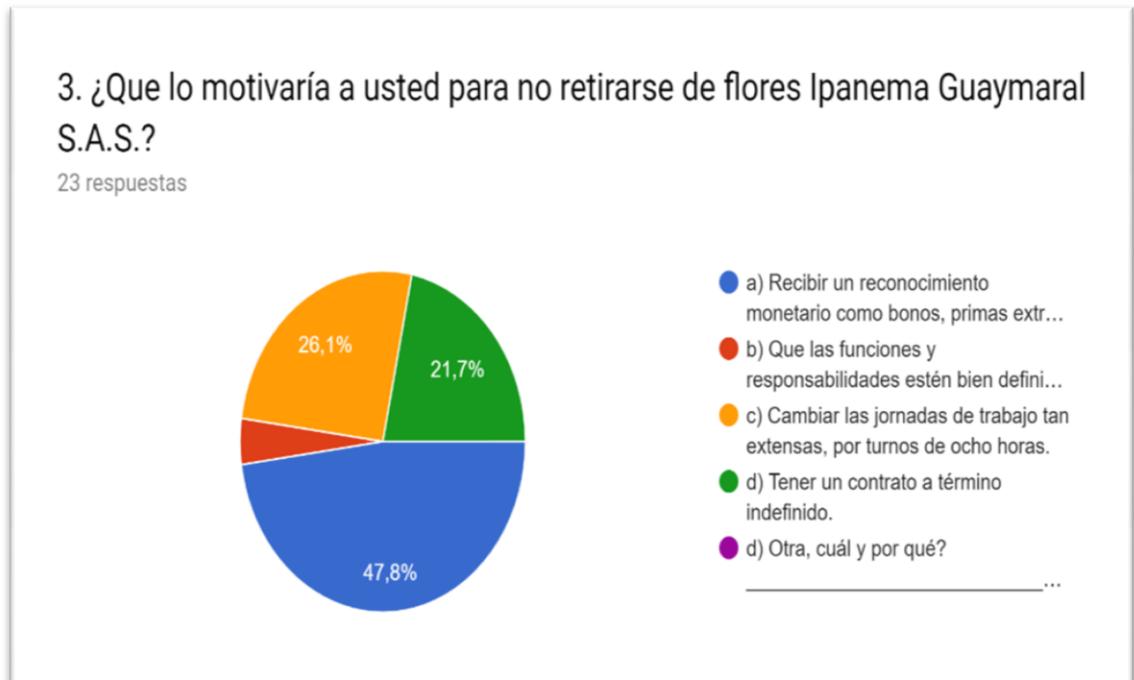
Gráfico. 2 Por qué cree que las personas se retiran de flores Ipanema Guaymaral S.A.S



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S; por Alexandra Ruiz.

Según las opciones de respuesta se ve que flores Ipanema Guaymaral S.A.S, cae en el mismo error. Su mayor falencia son los horarios con un 35%, ello no comparte con su familia, el mayor tiempo están dentro de la empresa, la segunda falencia que es de un 30% y casi con el mismo porcentaje es que la empresa no maneja incentivos para los colaboradores esto hace que ellos busquen oportunidades en organizaciones donde si paga bonos por antigüedad, por cumplimiento de metas por buen desempeño, primas extralegales y tiene más estrategias motivacionales para los colaboradores y con un 26% opina que buscan trabajo en sitios más cercano a la zona urbana ya que cuando requieren de un permiso optan por tomarse todo el día, debido que les sale más costoso por que deben tomar un taxi o caminara aproximadamente una hora para poder coger un transporte económico.

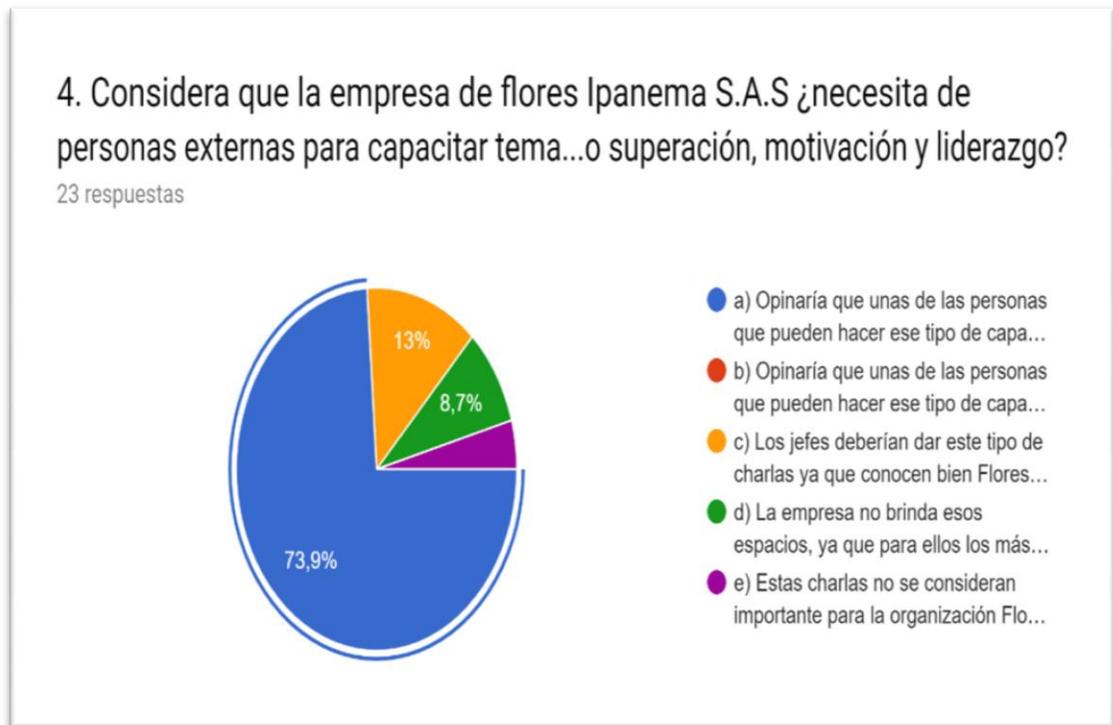
Gráfico. 3 Que lo motivaría a usted para no retirarse de flores Ipanema Guaymaral S.A.S.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S; por Alexandra Ruiz.

Aunque el 47,8 % estableció que no se irían de la empresa si les pagaran algún tipo de incentivo para aportar a sus necesidades por lo de indica Maslow, hay dos indicadores con un 21 y 26 % que sugieren cambiar el horario y así generarías más empleo y que los contraten por empresa para así recibir más beneficios, como unas vacaciones pagas y facilidad para adquirir un préstamo.

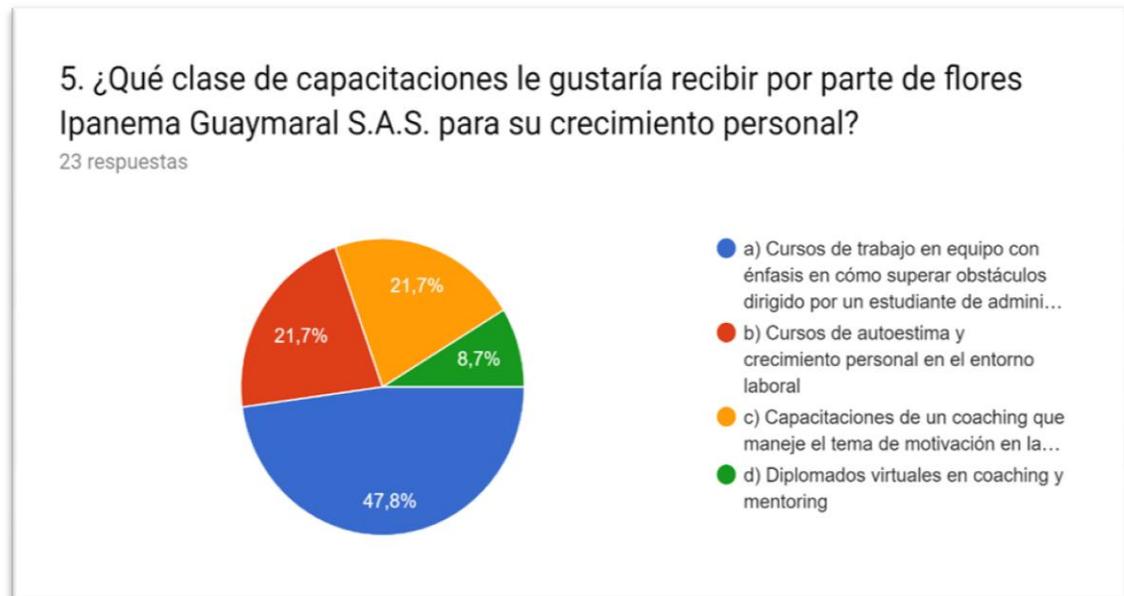
Gráfico. 4 Considera que la empresa de flores Ipanema Guaymaral S.A.S necesita de personas externas para capacitarse el supervisión, motivación y liderazgo.



Fuente; Encuesta aplicada a los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S; por Alexandra Ruiz.

Con un 74% de los encuestados están de acuerdo que se requiere de una persona externa con experiencia en coaching para que los capaciten en temas motivacionales, clima laboral y liderazgo. Puesto que son personas profesionales y tiene otra perspectiva diferente a las personas que trabajan en la empresa y no se especializa o actualizan en esos temas.

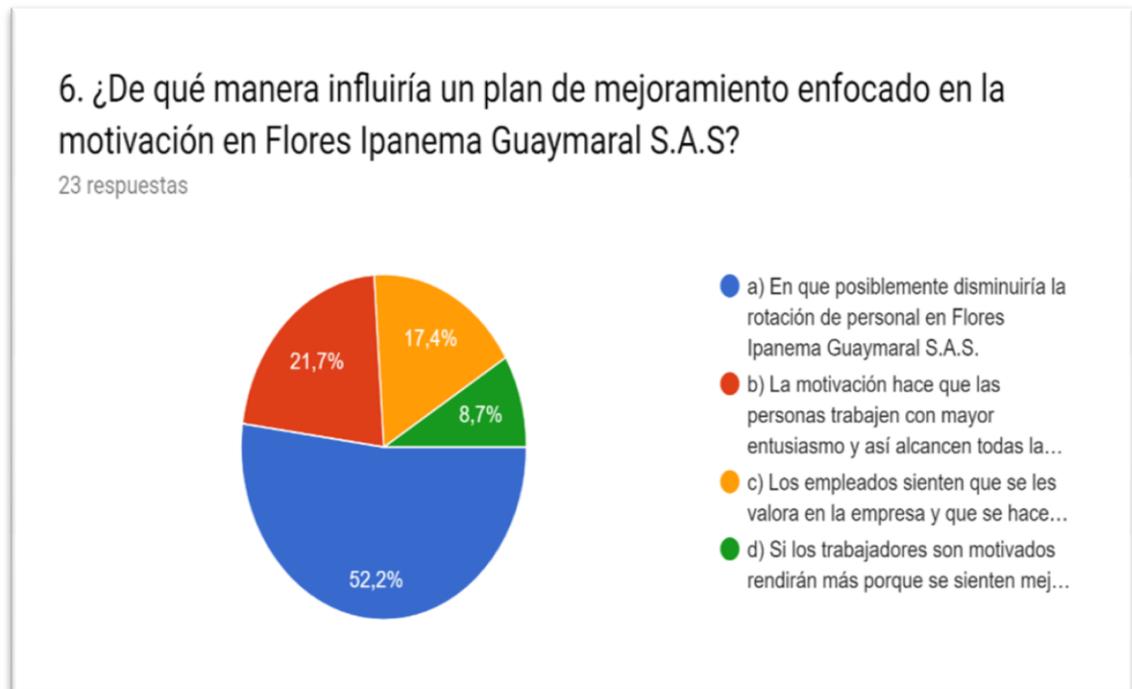
Gráfico. 5 Que clase de capacitaciones le gustaría recibir por parte de flores Ipanema Guaymaral S.A.S para su crecimiento personal



Fuente; Encuesta aplicada a los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S; por Alexandra Ruiz.

Podemos observar que el mayor puntaje fue de un 48% donde están de acuerdo con que un estudiante de la universidad de la Cundinamarca de este tipo de capacitaciones, con énfasis en trabajo en equipo, pero también se puede observó que con un mismo porcentaje del 21,7 % están de acuerdo con que una persona externa como un coaching o un mentoring den capacitaciones en motivación y crecimiento personal.

Gráfico. 6 De qué manera influiría un plan de mejoramiento enfocado en la motivación en flores Ipanema Guaymaral S.A.S

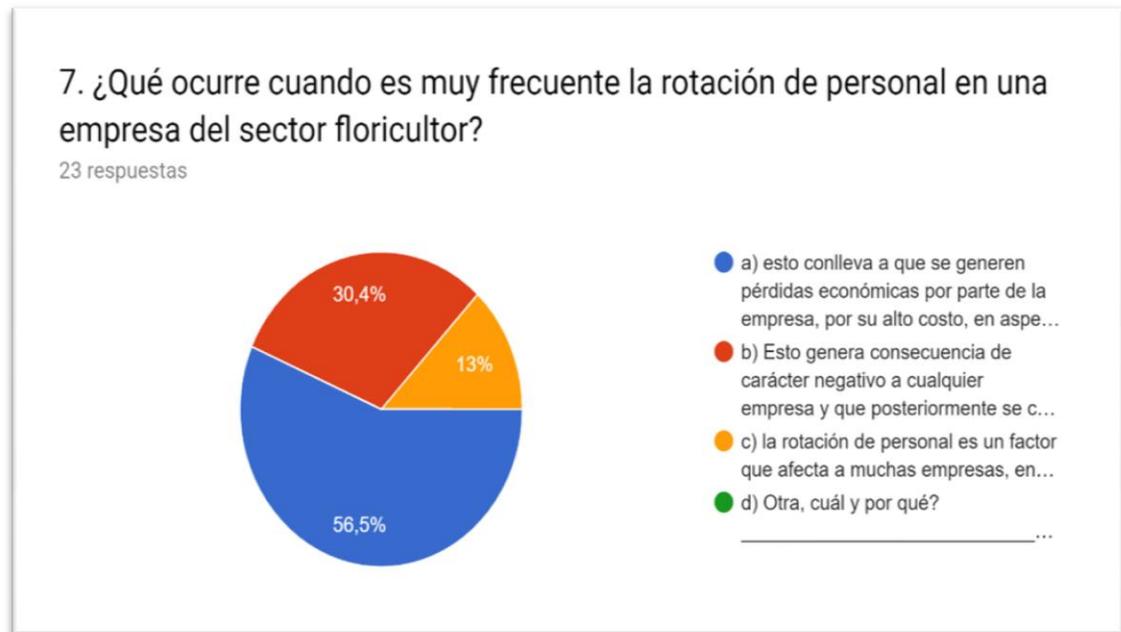


Fuente; Encuesta aplicada a los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S; por Alexandra Ruiz.

Si observan el 52,2 % que son más de la mitad de los trabajadores están de acuerdo con que dicen un plan de mejoramiento enfatizado en la motivación de las personas que trabajan en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S., para así disminuir la alta rotación que se ve en la empresa, esto como se había comentado antes, disminuiría los gastos y perdidas para la organización.

La motivación hace que las personas de las organizaciones trabajen con más gusto, rindan en su trabajo, alcancen las metas propuestas, hacen que valoren la empresa en la que se encuentran, hacen sentir a los trabajadores importantes

Gráfico. 7 Que ocurre cuando es muy frecuente la rotación de personal en una empresa del sector floricultor



Fuente; Encuesta aplicada a los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S; por Alexandra Ruiz.

Se puede observar que la alta rotación de personal, en una empresa, específicamente en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S., conlleva a generar pérdidas económicas por parte de la empresa, y si continúan así podrían llegar al de quebrar, esto aparte de generar perdidas, también genera mala reputación para la organización y muchos de los desempleados pensarán en otras alternativas antes de tomar la decisión de ingresar a la organización.

Gráfico. 8 A dónde suelen ir los ex empleados de flores Ipanema Guaymaral S.A.S cuando dejan de trabajar para esta.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S; por Alexandra Ruiz.

Se puede evidenciar en la encuesta que se realizó en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S., que el 48% de las personas encuestadas al poder cambiar de empleo optan por buscar en la parte de floricultura ya que cuenta con la experiencia adquirida de las anteriores empresas.

5. DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL PARA FLORES IPANEMA GUAYMARAL S.A.S.

Debido a que la empresa se dedica a la importación y exportación de flores necesita tener a su capital humano concentrado y completamente comprometido con los objetivos de Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.

Por esta razón se hace necesario que el colaborador de producción de postcosecha o cultivo de Flores Ipanema Guaymaral S.A.S deba tener espacios de retroalimentación en temas relacionados con el liderazgo, motivación y también deben tener espacios o actividades diferentes a lo relacionado con la parte laboral.

5.1 Motivación

Motivar a una persona, no es más que crear un entorno en el que se pueda satisfacer sus objetivos contribuyendo con energía y esfuerzo. La motivación es algo que nos impulsa, que nos compromete, pues eso mismo ocurre en la vida laboral.

Abraham Maslow dice que la motivación aparece de las necesidades, que originan el comportamiento del ser humano, aquello que nos lleva actuar tal y como lo hacemos. “Según Abraham Maslow nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar.” (García, s.f.)

Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como *Pirámide de Maslow*.

Figura. 1 Pirámide de necesidades de Maslow.

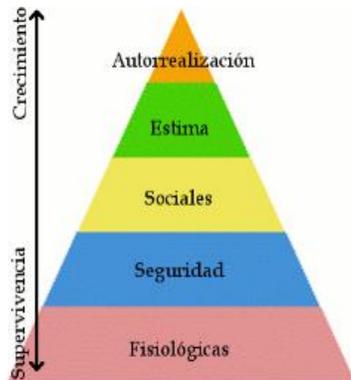


Tabla 4 Necesidades de Maslow.

<p>Autorrealización.</p>	<p>Es la más elevada, se encuentra encima de la jerarquía; a través de sus satisfacciones las personas encuentran un sentido de vida en el trabajo. Esta necesidad se manifiesta mediante el impulso de superarse cada vez más mediante el desarrollo de toda de todas las potencialidades; es la culminación y satisfacción de todas las necesidades.</p>
<p>Reconocimiento o Estima.</p>	<p>Se refieren a la manera en que se reconoce y evalúa el trabajo de los colaboradores con sistemas de ascensos, promociones incentivos y premios.</p>
<p>Afiliación.</p>	<p>Están relacionadas con el compañerismo, aceptación, participación y aceptación en el grupo de trabajo. Una de ellas en la amistad,</p>

	el amor y el afecto.
Seguridad.	Surge de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida, esto se logra mediante un fondo de vivienda, cajas de ahorro. Prestaciones sociales, seguridad y salud en el trabajo.
Fisiológicas.	Son imprescindibles para la sobre vivencia como: alimento, vestido y el sueño. Estas necesidades se satisfacen con el trabajo. desempeñado, a través de sueldos, incentivos y bonos.

Fuente: Elaboración propia.

Figura. 2 Según Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

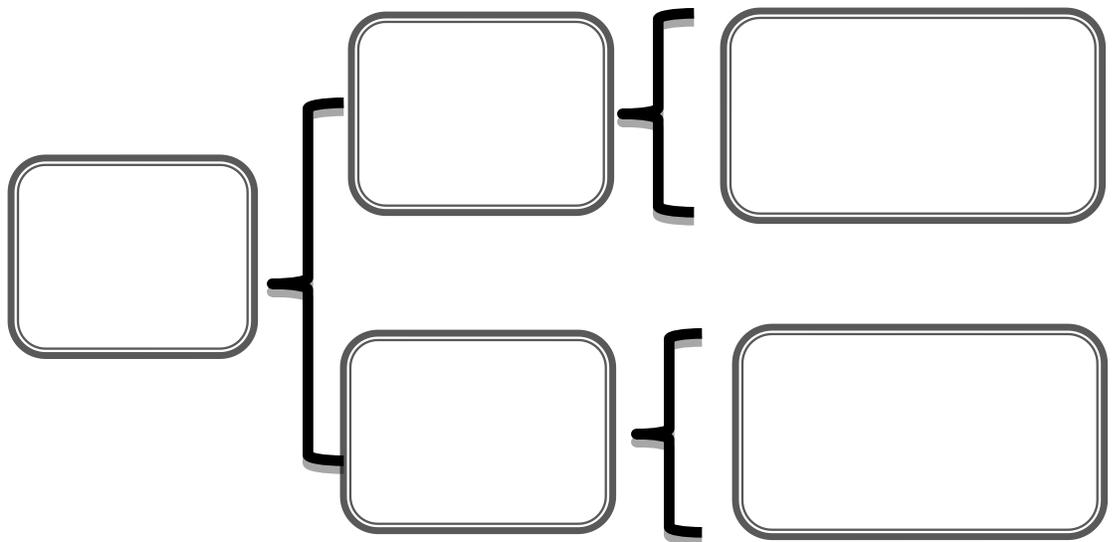


Tabla 5 Factores de motivación de Frederick Herzberg.

Factores higiénicos.	El autor denomina estos factores como higiénicos o de mantenimiento, porque son los básicos para poder desempeñar una labor. Los factores higiénicos no motivan a los trabajadores, pero su ausencia produce insatisfacción. Estos factores influyen sueldos y condiciones de trabajo, políticas de la organización y la administración.
Factores motivacionales.	Estos son lo que inciden en la motivación de los colaboradores, entre estos se destacan libertad de cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización de las habilidades personales, formulación de los objetivos y evaluación, y enriquecimiento del puesto. La existencia de estos factores provoca elevados niveles de motivación y de productividad.

Fuente: Elaboración propia.

“Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos. En cambio, cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales. (López, 2013)

Para David McClelland, el desempeño en el trabajo varía de acuerdo con las necesidades de cada persona, enfoca su teoría básicamente en tres tipos de motivación: Poder, pertenencia o afiliación y logro.

Figura. 3 : Factores de motivación según McClelland.

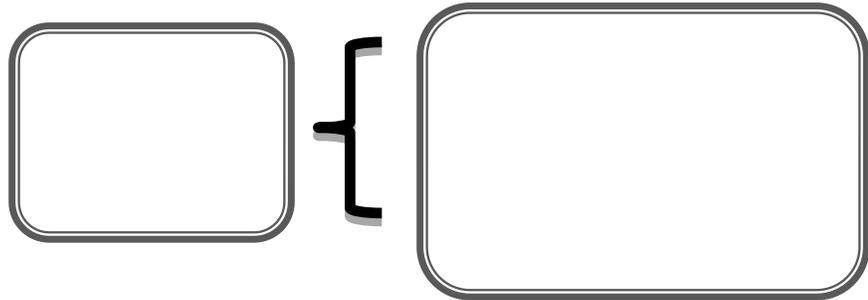


Tabla 6 Factores de motivación de McClelland.

<p>Pertenecía o afiliación.</p>	<p>Aspiración de tener relaciones interpersonales, también influencia sobre los demás, así como la capacidad de decisión. Les gusta ser habitualmente populares, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.</p>
<p>Poder.</p>	<p>Necesidad de intervenir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por esta razón les gusta que se les considere importantes, y desean adquirir continuamente prestigio y estatus. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.</p>
<p>Logro.</p>	<p>Es el empujón de resaltar, de tener éxito. Lleva a las personas a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de asociar con otras personas. Las personas movidas por este motivo</p>

	tienen deseo de la excelencia, apuntan por el trabajo bien realizado.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

“Según McClelland, los colaboradores deberían ubicarse en los puestos en donde se sientan bien de acuerdo con su perfil Psicológico ya sea el logro, el poder o la filiación, para que realmente se sientan motivados u no obligados.” (Munch, 2010)

De acuerdo con McClelland deberían crear programas de incentivos o estímulos y establecer bases para desarrollar una selección de personal idónea para cada cargo, ejemplo: las personas orientadas al logro seguramente serán muy eficientes en puestos en que puedan hacer actividades tangibles como finanzas o producción, un perfil orientado al poder rendiría óptimos resultados si se le consigue un puesto de autoridad y las personas cuyo factor es la pertenencia disfrutarán un cargo en el que se trate con gente como relaciones públicas o ventas.

“Se define liderazgo como la capacidad para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad.” (Robbins, 2009, pág. 419)

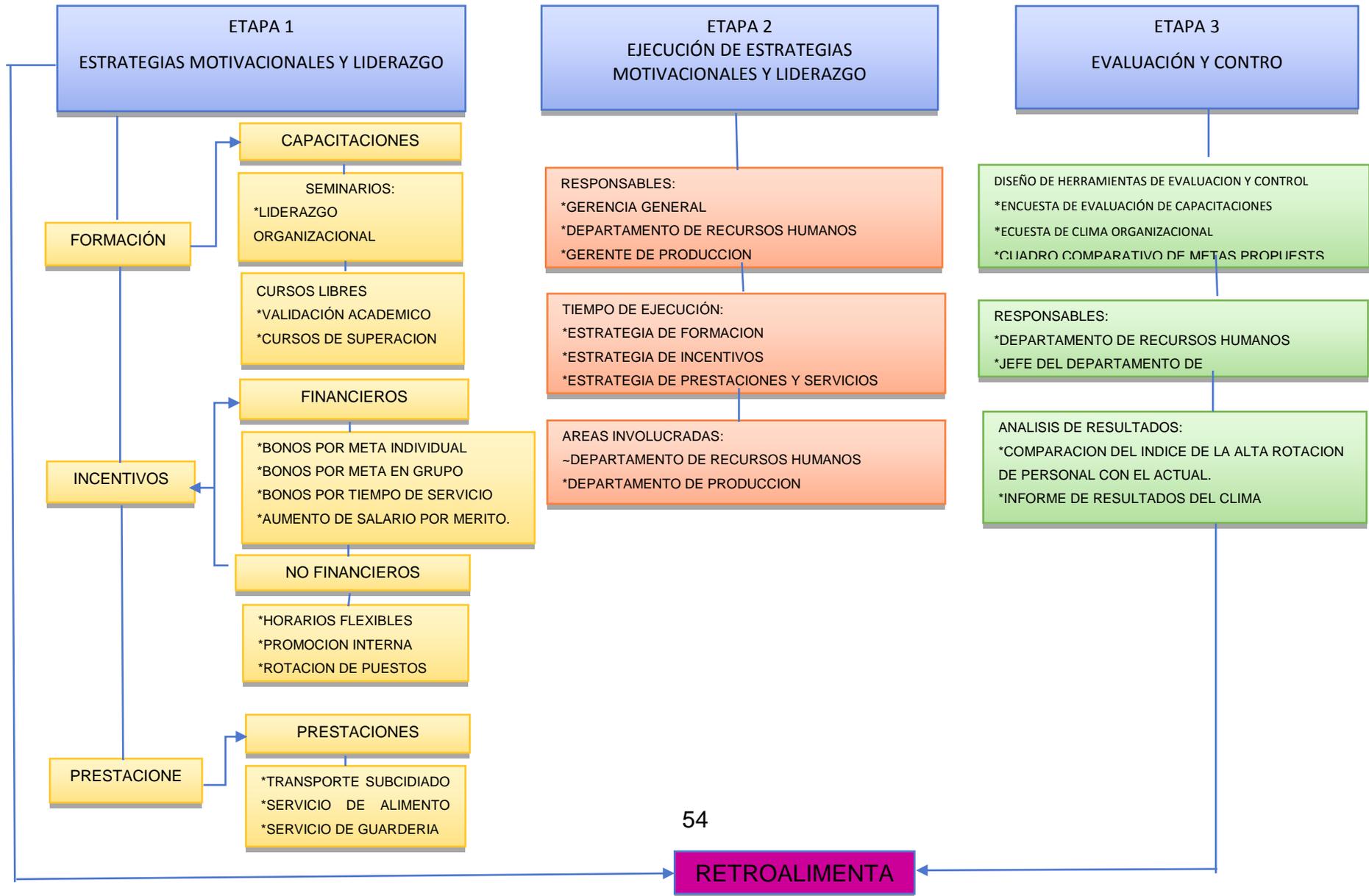
5.2 Liderazgo organizacional

En el mundo actual lo único constante es el cambio, de ahí que los líderes deban prepararse para ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se presenta. En todo esto es fundamental el liderazgo organizacional.

El liderazgo organizacional es la habilidad del líder para orientar el recorrido a seguir, a través de la motivación, en todas las áreas que conforman la organización; fomentando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la obtención de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

John Maxwell dice que el liderazgo organizacional representa la habilidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, el cual Maxwell define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. “En otras palabras, su capacidad de liderazgo determina el nivel de éxito propio y el éxito de los que trabajan con usted.” (Maxwell, s.f.)

Gráfico. 9 Esquema plan de capacitación, motivación y liderazgo organizacional para flores Ipanema Guaymaral S.A.S.



Con este esquema se quiere brindar a flores Ipanema Guaymaral S.A.S una herramienta que le permita retener a los colaboradores trabajando dentro de la organización, para que así adquieran experiencia en su puesto de trabajo, logrando de esta manera la disminución de gastos administrativos y contratación de personal y de igual forma brindando estabilidad laboral.

- ✓ Se pretende crear con el colaborador una actitud positiva hacia su puesto de trabajo y hacia flores Ipanema Guaymaral S.A.S. por medio de seminarios de trabajo en equipo, motivación y clima organizacional.
- ✓ Retener al empleado por más tiempo en flores Ipanema Guaymaral S.A.S. otorgándole bonos por la antigüedad que tiene en la empresa.
- ✓ Incentivar al colaborador por medio de incentivos financieros, no financieros y prestaciones de servicios, para que satisfagan sus necesidades personales, manteniendo al colaborador motivado y satisfecho de trabaja para flores Ipanema Guaymaral S.A.S.
- ✓ Brindar a los colaboradores la oportunidad de capacitarse y de terminar sus estudios académicos, logrando con esto que la empresa tenga personal más competitivo y productivo para así alcanzar las metas proyectadas.

5.3 Desarrollo del plan de capacitación, motivación y liderazgo organizacional para flores Ipanema Guaymaral S.A.S.

5.3.1 ETAPA I: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Se propone iniciar el diseño de la solución al problema por medio de tres estrategias que se consideran básicas para logro de los objetivos que se busca alcanzar.

La finalidad es crear escenarios para asegurar la permanencia de los colaboradores en flores Ipanema Guaymaral S.A.S., por esta razón, esas estrategias, se consideran acciones quedaran como resultado crear condiciones de vinculación entre el empleador y el colaborador. Eso explica por qué estas estrategias y no otras, se orientan a este logro.

5.3.1.1 formación.

Crear un vínculo entre colaboradores y la empresa por medio de la participación de programas que sean beneficiosos.

La primera de ella se refiera a la formación, parte de que le va a proporcionar la oportunidad de mejorar en la instrucción operativa no solo va a tener los medios para ascender en la en la empresa, sino para incrementar sus condiciones de vida. Se pretende que los lazos que unen al colaborador con la empresa se vean fortalecidos, dado que no solo deberá reconocer el aporte y la oportunidad que se le brinda, sino también que esto le abre nuevas oportunidades dentro de la misma empresa.

Las oportunidades de formación se cumplen por medio de la capacitación, que en este caso tomas dos formas, que son:

Por medio de cursos y seminarios; la idea de estos cursos y seminarios, es que sean libres, pero diseñados de tal forma que le sirvan a los colaboradores para mejorar su posición dentro de la empresa flores Ipanema Guaymaral S.A.S. y las capacitaciones que se buscan estén orientadas a las áreas que den como resultado un mejoramiento en aquellos aspectos íntimamente ligados al trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuesto por el área donde laboran, así como metas comunes y la conveniencia de estas metas.

5.3.1.2 Políticas de la formación

- ✓ Dar oportunidades de crecimiento profesional a toda persona que forme parte de la empresa para que ejerza un eficiente desempeño dentro de la misma.
- ✓ Brindar apoyo y oportunidades, a todo aquel colaborador que desee superarse profesionalmente en las distintas áreas de la empresa y en la vida diaria.
- ✓ Dar reconocimiento a todo colaborador que muestre un alto desempeño en el área de su trabajo.

El área de recursos humanos será el encargado de coordinar el horario, el lugar de los seminarios y cursos libres de capacitaciones, de igual forma será el encargado de contratar al coaching o mentoring de cada uno de los seminarios y cursos.

El área de recursos humanos se encargará de proporcionarle al jefe del área de producción los horarios en los que se dictaran los cursos y seminarios de capacitación.

A través del gerente de producción será el encargado de proporcionar al departamento de recursos humanos el listado de los colaboradores que asistirán a cada uno de los cursos.

5.3.1.3 Capacitaciones

Brindar a los colaboradores la oportunidad de mejorar su desarrollo personal, y contar con un personal mejor entrenado y sobre todo en áreas que sean de mutuo beneficio.

En este caso se pretende que sean impartidos seminarios y cursos libres para que los colaboradores participantes profesionalicen sus servicios a los usuarios por medio de mejoramiento de actitudes y se vuelvan, a través de su trabajo, en promotores de la imagen positiva de la empresa flores Ipanema Guaymaral S.A.S., brindando una eficiente productividad y mejor calidad a la hora de realizar sus actividades.

5.3.1.4 Seminario de relaciones humanos:

Se pretende impartir tres seminarios, en primero de ellos trata sobre las relaciones humanas con el objetivo que el empleado, pueda reconocer lo importante que es interrelacionar con los demás compañeros y busca la manera de lograr una armonía agradable dentro de la empresa, logrando crear los valores como el respeto, honestidad, comunicación y cortesía.

5.3.1.5 Seminario de trabajo en equipo:

El segundo de ellos es el trabajo en equipo con el cual se pretende lograr que el colaborador se integre a su grupo de trabajo para lograr las metas colectivas del departamento, evitando así individualismo que atrasa los procesos, ya que el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, buscando que el equipo responda del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

5.3.1.6 seminario de motivación:

Como tercer y ultimo se pretende impartir un seminario de motivación de personal que contribuya a mejorar la motivación del empleado en relación con su trabajo y a la empresa. Se considera que este tipo de seminarios contribuyen a mantener al personal motivado seguro de que tiene trabajo, lo vuelve responsable y colaborador, y la vez proveerle de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado.

5.3.1.7 curso libres

se proponen dos diferentes tipos de cursos libres, para que las personas a las cuales se les impartan puedan ser más eficientes cuando se requiera de su servicio en las empresas. Por lo que se formulan dos cursos uno de alfabetización y el otro de computación, ya que en una empresa Textil estos son los más básicos que se requieren para optar a un puesto superior y esto les ayudara a lograr mejores niveles de auto motivación.

Curso de alfabetización: Proporcionar orientaciones técnicas y metodológicas básicas para el desarrollo del proceso de alfabetización y educación básica de adultos equivalente al primer nivel.

Curso de sistemas: Proporcionar a los colaboradores conocimientos de Word, Excel, para que apliquen los conocimientos en el desarrollo de sus actividades.

5.3.2. Incentivos:

Mejorar la motivación de los trabajadores por medio de estímulos, tanto financieros como no financieros, que favorezcan la identificación de ellos con la organización.

Considerando que es muy importante para el recurso humano el recibir incentivos que lo motiven a continuar dentro de una organización, se ha incluido dentro del programa de motivación incentivos financiero y no financieros; los incentivos financieros se pretenden basar en la producción individual del trabajador y la producción total del grupo, así como también en el tiempo de laborar del empleado dentro de la organización, entregándole bonos según meta alcanzada individualmente y en grupo, como también otorgándole bonos por cierto tiempo de servicio.

También se proponen incentivos no financieros que no se basan en aspectos económicos, se considera que estos son de mayor utilidad que los anteriores, pues van encaminados a proporcionar ayuda adicional a los empleados. Dentro de los incentivos no financieros, se pretenden hacer sentir al empleado parte importante de la empresa.

5.3.2.1 Incentivos financieros

Dentro de los incentivos financieros se pretenden incluir bonos por meta individual y bono por meta en equipo, bono por tiempo de servicio, con esto se pretende persuadir al empleado que entre más produzca obtendrá mayor retribución y al mismo tiempo logrando que se integren en equipo para el logro de las metas de la unidad de producción, beneficiando a la empresa, ya que tendrá la producción necesaria para cubrir la demanda del producto con efectividad y eficiencia.

Como incentivos financieros se ha incluido dentro del programa tres clases de bonos que le entregaran al personal; si logran los objetivos individuales como colectivos que les sean asignados. Así como también se les hará entrega de un bono por reconocimiento de cierto tiempo laborado dentro la empresa, logrando de esta manera incentivar al personal a permanecer más tiempo dentro de la empresa.

- Se premiará al personal por el logro de metas, con una gratificación extra su salario base en forma trimestral.
- Se brindará la oportunidad al empleado de mejorar sus ingresos a base de su dedicación y esfuerzo.
- Las metas serán designadas por el encargado del área según necesidades del departamento.
- El encargado del área deberá informar al empleado la meta a alcanzar en su tiempo oportuno.
- El encargado del área debe ser el responsable de informar al empleado el resultado de cumplimiento de metas al finalizar cada trimestre.

Bono por meta individual: Con este sistema de retribución, al colaborador se le impondrá una meta para alcanzar de acuerdo con la necesidad de producción del área, al final de cada trimestre si el colaborador alcanza la meta propuesta se le entregará un bono equivalente a 50.000, de lo contrario no recibirá ninguna contribución.

Este bono será exclusivamente para el personal operativo, se le debe informar finalizando el trimestre los resultados de sus metas.

Bono por meta en grupo: Se compensará en base a los resultados del grupo; se impondrá una meta a todo el grupo la cual deberán alcanzar cada trimestre, o sobrepasar, el bono otorgado al grupo será según porcentaje de meta alcanzado sobre su sueldo base.

En este bono participará todo el personal del área involucrada.

Bono por tiempo en servicio: Con este bono se pretende gratificar el tiempo y la fidelidad por parte de los empleados hacia la empresa. Se les otorgará bono a los empleados que hayan alcanzado una antigüedad laboral de 5,10,15 y 20 años de servicio dentro de la empresa, la cantidad que se propone que

cada empleado reciba es de \$150.000 anuales.

Aumento de salario por merito:

Considerando que los aumentos salariales son incentivos muy importantes para los empleados e indispensable para el logro de su desempeño, se ha incluido dentro de los incentivos financieros, los aumentos de sueldo por merito, se propone otorgarle aumento de salario al empleado, con base en su desempeño individual.

Las gratificaciones que se proponen por el logro de metas y por tiempo de servicio queda a disposición de la empresa poder cambiarlos y establecer los que más le convengan en su caso.

5.3.2.2. Incentivos no financieros:

Crear un entorno vital y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir un parte importante de la empresa, proporcionándole incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.

Se ha tomado como base los incentivos que causan satisfacción al empleado; como lo son; horarios flexibles, promoción interna, rotación de puestos y capacitaciones de crecimiento personal e intelectual, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales del empleado dirigidos a un objetivo.

Horarios flexibles: Establecer horarios que le permitan al empleado equilibrar su vida familiar y laboral.

En este caso se propone que los trabajadores no tengan horarios fijos designados para el cumplimiento de sus horarios laborales. Se asume que los horarios

flexibles son mejores para los trabajadores, porque al mismo tiempo que les permite cumplir con sus tareas le proporcionan tiempo disponible, para llevar a cabo cuestiones personales. Por ello los trabajadores deberán comprometerse con el cumplimiento estricto que la ley les demanda, pero este cumplimiento deberá ser en cualquier horario de preferencia del trabajador. Así por ejemplo puede trabajar las 12 horas seguidas en lugar de 8 que se restaran al siguiente día de trabajo.

Promoción interna: Con el objetivo de hacer sentir al empleado identificado con la empresa y un elemento importante de ella, se propone promocionar al colaborador sobresaliente y esmerado del área de producción, a nuevas oportunidades de superación que la empresa ofrezca, de esta manera los empleados sentirán que su progreso y desarrollo han sido reconocidos y recompensados por la empresa.

Rotación de puesto: El objetivo fundamental es que los empleados adquieran experiencia en varios puestos, y la empresa cuente con el personal capacitado para desempeñar cualquier puesto de trabajo, se propone la rotación de puesto, que beneficia al empleado, brindándole la oportunidad de ampliar sus conocimientos y a la vez de demostrar su capacidad para ser promovido a un puesto más alto dentro de la empresa flores Ipanema Guaymaral S.A.S.

Adiestramiento y capacitación: El objeto de estas capacitaciones es que los colaboradores adquieran experiencia en varios puestos, y la empresa cuente con el personal capacitado para desempeñar cualquier puesto de trabajo, se propone la rotación de puesto, que beneficia al empleado, brindándole la oportunidad de ampliar sus conocimientos y a la vez de demostrar su capacidad para ser promovido a un puesto más alto dentro de la empresa.

5.3.3. Prestaciones

Las prestaciones son una parte importante del sueldo de los empleados, ya que estas se definen como pagos indirectos monetarios y no monetarios que el empleado recibe por trabajar en una empresa, por lo que se han incluido dentro del programa de motivación prestaciones que de servicios relacionadas con el trabajo que benefician tanto al empleado como a la empresa por que ayudan al empleado a desempeñar sus trabajos sin atrasos, disminuyendo el ausentismo, mejorando el estado de ánimo y contribuye a disminuir la rotación de personal.

5.3.3.1 Transporte

Se pretende ofrecer este servicio para facilitarle a los empleados el poderse desplazar al lugar de su trabajo, para ello se establecerán puntos de reunión, en los lugares donde haya más demanda de empleados, con este servicio se pretende beneficiar al empleado facilitándole la llegada a su trabajo, y a la empresa logrando que el empleado tenga menos contratiempos para presentarse a desarrollar sus labores a tiempo y sin tardanza.

5.3.3.2 Servicio de casino

Con este servicio se quiere ayudar al colaborador en cuanto al gasto de su alimentación. El objetivo es incentivar a los colaboradores con un auxilio de casino, permitiéndole comprar almuerzos y refrigerios a precios muy bajos.

Con esta prestación se beneficia tanto al empleado como a flores Ipanema Guaymaral S.A.S, ya que al colaborador se le ayudará económicamente, mientras que la empresa tendrá su personal laborando sin perder mucho tiempo a la hora de su almuerzo.

5.3.3.3 Servicio de jardín

En la actualidad hay más del 50% de las mujeres con hijos menores de 6 años que trabajan en el sector agricultor y no pueden trabajar serenamente ya que no saben cómo están cuidando a sus hijos menores, es por ello por lo que al contar con un jardín se beneficia a las madres que no cuentan con los recursos necesarios para pagar el cuidado de sus hijos y como contribuciones a ellas se proponen esta prestación.

Con un jardín no solo se beneficia flores Ipanema Guaymaral si no también estas madres ya que se evitan la preocupación de dejar a sus hijos solos, mientras que en el jardín van a estar acompañados de personas profesionales.

- La guardería es exclusiva para hijos menores de seis años de empleados que laboren dentro de la empresa.
- Los empleados deberán hacer una aportación simbólica para cubrir los gastos, según la empresa lo establezca.
- Se permitirá por empleado un máximo de 2 hijos.
- Los empleados podrán hacer uso de la guardería en el momento que la necesiten o por cualquier emergencia que se les presente.

6.3.1 ETAPA II: EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Determinar los aspectos logísticos necesarios para la implantación del programa de motivación para la reducción del índice de rotación laboral.

Como objetivo de esta etapa es presentar los responsables de la ejecución, áreas involucradas y tiempo de ejecución de las estrategias motivacionales.

6.3.1.1 responsables

- ✓ **Gerencia General:** Son quienes deben apoyar y aprobar el programa de motivación.
- ✓ **Departamento de recursos Humanos:** Se encargará de llevar acabo el control de los pagos de empleados, capacitaciones, contratación de servicios de transporte, alimentación y personal de guardería.
- ✓ **Jefe del Departamento de Producción:** El encargado de esta área será el responsable de llevar el control de las metas alcanzas, por los empleados individualmente o en grupo.

6.3.1.2 Tiempo de ejecución:

A continuación se detalla el tiempo de ejecución de cada una de las estrategias de Motivación:

Estrategia de formación:

a) Seminarios:

Los seminarios tendrán un periodo de duración de ocho horas, lo que significa que se podrán desarrollar en un día, y deberán ser programados en horarios que los empleados puedan asistir.

b) Cursos Libres:

- **Computación:** deberá tener un periodo de duración de dos meses, con 24 horas práctica y 24 horas teóricas, haciendo un total de 48 horas clase, se propone ser impartidos tres veces por semana en un lapso de dos horas clase, para lograr completar las 48 horas que deberá durar el curso.
- **Alfabetización:** Tendrá un periodo de duración de 3 meses, con un total 72 horas clase, se propone ser impartido tres veces por semana en un lapso

de dos horas clase, para lograr completar las horas que deberá durar el curso.

6.3.1.3 Estrategia de incentivos

➤ Incentivos financieros y no financieros:

Los incentivos están divididos en bonos y reconocimientos a los empleados del área de producción, que deberán tener un periodo de duración constante, ya que serán aplicados, con base al logro del empleado en desempeño de su trabajo, el cual es constante.

6.3.1.4 Estrategias de prestaciones y servicios:

Las prestaciones y servicios, que deberán tener un periodo de duración constante, ya que formarán parte de las prestaciones que la empresa ofrece al empleado.

6.3.1.5 Áreas involucradas.

- Gerencia General: Son quienes deben apoyar y aprobar el programa de motivación.
- Departamento de Recursos Humanos: Encargado del desarrollo de cada una de las estrategias motivacionales.
- Departamento de Producción: Son quienes serán beneficiados con la implementación del programa de motivación.

7.3.1 ETAPA III: EVALUACIÓN Y CONTROL.

por medio de herramientas especializadas el cumplimiento de los objetivos del programa, principalmente la disminución del índice de rotación laboral.

a) Cuestionario de evaluación de capacitaciones:

Como herramienta de evaluación de capacitaciones se ha elaborado una guía de cuestionario, que se entregará al final del curso o seminario impartido a las participantes, para conocer cómo les pareció el curso o seminario impartido, esto con el fin de hacer una evaluación de cómo los participantes percibieron la capacitación y hacer las mejoras pertinentes.

b) Cuestionario de evaluación del clima laboral:

Con el objetivo de determinar la forma como el individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, se ha creado un modelo de cuestionario del clima laboral dirigido a al personal del área producción de la empresa flores Ipanema Guaymaral S.A.S.

c) Cuadro comparativo de metas:

Se ha diseñado un cuadro comparativo de metas, en el cual se detallan las metas propuestas y las alcanzadas, con el objetivo de llevar un control de los resultados obtenidos trimestralmente.

Tabla 7 Cuadro comparativo de metas.

Reporte control de metas			
Nombre de la dependencia:			
Fecha:			
Departamento:			
Mes / valores	Meta propuesta	Meta alcanzada	diferencia
Enero			
Febrero			
Marzo			

Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

1.3.1.1. Responsabilidades

- **Departamento de Recursos Humanos:** serán los responsables de cumplir con la etapa de evaluación y control.
- **Jefe del Departamento de producción:** Quienes proveerán la información necesaria para identificar los resultados y será el encargado de verificar el cumplimiento de objetivos de las metas propuestas en el área de producción.

1.3.1.2. Análisis de resultados

Con este análisis se quiere conocer los resultados de la implementación del programa de motivación, a continuación se detallan los siguientes medios:

- a) Comparación de Índice de Rotación anterior con el actual:**

La comparación del índice de rotación anterior con el actual permitirá a flores Ipanema Guaymaral S.A.S conocer si la implementación del programa de motivación es efectiva para disminuir el índice actual de rotación de personal.

No de empleados que entran - No de empleados que salen / Total de empleados * 100% = Índice de Rotación Laboral.

b) Informe de resultado del Clima Laboral:

Los resultados del clima laboral permitirán conocer la satisfacción del colaborador hacia su trabajo y la empresa, mostrando si la implementación del programa de motivación ha sido efectiva, para motivar al colaborador a permanecer más tiempo en la empresa.

c) Reporte de metas alcanzadas:

Este reporte permitirá conocer los resultados de las metas alcanzadas por los empleados, durante y después de la implementación del programa de motivación, y mostrar que tan efectivo ha sido la implementación del programa para alcanzar los objetivos del área de producción.

7.3.1.3 Retroalimentación

A partir de los resultados de la implementación del programa de motivación se podrá ir mejorando sus imperfecciones, conociendo las interrogantes de las diferentes etapas, e ir poniendo soluciones o alternativas que permitan cumplir con el objetivo propuesto.

7.3.1.4 Cronograma de actividades

El programa de actividades comprende las etapas en la implementación de la propuesta; así como el tiempo que se necesita para el desarrollo de cada una de las actividades.

A continuación se presenta el cronograma de actividades en donde se muestra con mayor claridad cada una de las etapas y el tiempo que llevara el desarrollo de ellas.

Tabla 8 Cronograma de actividades

Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Seminarios																				
Selección del facilitador coaching.																				
Selección del material de apoyo.																				
Selección del lugar de los cursos o capacitaciones.																				
Desarrollo logístico																				
Selección de aspirantes																				
Envío de invitación																				
Desarrollo del seminario																				
Cursos libres																				
Inicio de cursos																				
Bonos																				
solo personal seleccionado																				
Entrega de bono individual																				
Entrega de bono grupal																				
Entrega de bono por tiempo de servicio																				

Fuente: Elaboración propia.

6. Proponer un plan de mejoramiento en los diseños de los procesos de bienestar laboral en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.

Tabla 9 Diseño de mejoramiento en los procesos de bienestar laboral

PLAN DE MEJORAMIENTO
<p>Diseño de un plan de acciones para flores Ipanema Guaymaral S.A.S. basados en los resultados de la encuesta aplicada por la empresa.</p> <p>Socializar la propuesta de intervención de un coaching para cada una de las variables a fortalecer, resaltando la importancia del clima y motivación laboral.</p>
<p>Objetivo: Diseñar un plan de acción en flores Ipanema Guaymaral S.A.S desde las directivas de la organización para el desarrollo del plan de mejoramiento.</p>
<p>Duración: 2 días.</p>
SEGUNDA ETAPA DE INTERVENSION
<p>PROPUESTA</p> <p>VARIABLE; MOTIVACION, COMUNICAION ASERTIVA Y RELACIONES INTERNAS</p>
<p>OBJETIVO: “Proponer espacios de integración entre los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S. para afianzar la motivación, las relaciones y la comunicación.</p>
<p>Marco Conceptual: “Por medio de la comunicación se logra la coordinación de esfuerzos con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.” (Administración del capital humano, 2010) La comunicación se refiere tanto a la conducta verbal, dentro de un contexto social y laboral significa interacción, e incluye todos los</p>

símbolos y claves que las personas utilizan para dar y recibir un significado.
RESPONSABLES: Jefe de Recursos Humanos y coaching.
ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades lúdicas educativas que fortalezcan la comunicación asertiva. • Realizar jornadas de integración de los colaboradores, como paseos, celebraciones, entre otras, que afiancen las relaciones intralaborales. • Implementar talleres vivenciales que permitan espacios de reflexión y retroalimentación.
RECURSOS: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador coaching. • Sala de capacitación. • Materiales de apoyo (folletos). • Equipo de tecnología y Video Beam.
DURACIÓN: 3 meses.
SEGUNDA ETAPA DE INTERVENSION
PROPUESTA
VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL
OBJETIVO: Generar espacios de interacción entre los colaboradores de flores Ipanema Guaymaral S.A.S con el fin de afianzar los lazos de compañerismo e incentivar un trabajo más en equipo dentro de la organización.

Marco conceptual: Basados en la teoría de Herzberg, la motivación es algo que impulsa e implica a las personas con una actividad o deseo de hacer algo específico, basa su teoría motivacional en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, éste depende principalmente de los factores extrínsecos.

RESPONSABLES: jefe de recursos humanos.

ACTIVIDADES:

- Exaltar la labor realizada por los trabajadores mensualmente, mediante una constancia escrita y pública por mérito personal.
- Implementar actividades que fortalezcan el sentido de pertenencia, para el tipo de contratación no afecte el desempeño personal.
- Realizar grupos focales para la construcción del plan de mejoramiento conjuntamente.

RECURSOS:

- Sala de capacitaciones.
- Materiales de apoyo.
- Equipo de tecnología y Video Beam.

DURACIÓN: 3 Meses.

CUARTA ETAPA DE INTERVENCIÓN

PROPUESTA VARIABLE: REDISEÑO DE FUNCIONES

OBJETIVO: Optimizar las actividades que realizan los colaboradores flores Ipanema Guaymaral S.A.S. mediante el estudio de las funciones que tienen a cargo y de esta forma nivelar la carga de trabajo.

<p>Marco conceptual: Para lograr una mejor calidad de vida laboral, que de acuerdo con Sherman y Bohlander (1999), es uno de los elementos más importantes en la vida laboral, permite un trabajo mejor realizado. También existe una adaptación del concepto al mundo del trabajo, en ese caso se enfoca en el ambiente laboral y se mejora la calidad de vida disminuyendo factores que provocan tensión o estrés.</p>
<p>RESPONSABLES: jefe de recursos humanos y Equipo directivo</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la estructura existente dentro de flores Ipanema Guaymaral S.A.S para realizar ajustes que se adecuen a las necesidades. • Rediseñar las funciones para cada cargo, que sean equitativas y acordes a cada perfil de cargo. • Contratar personal que apoye las funciones a los cargos existentes
<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones • Materiales de apoyo • Equipo de tecnología y Video Beam
<p>DURACIÓN: 1 Mes</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 presupuesto para el plan de mejoramiento.

CONCEPTO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	VALOR TOTAL
GASTOS GENERALES					
PAPELERIA	1.000.000	1.000.000	1.000.000		3.000.000
CAPACITACIÓN (coaching)		2.000.000			2.000.000
GASTOS DE EQUIPO TÉCNICO					
VIDEO BEAM	900.000				900.000
COMPUTADOR	1.200.000				1.200.000
GASTOS DE COMUNICACIÓN					
INTERNET	90.000				90.000
TRANSPORTE	300.000				300.000
REFRIGERIOS		1.500.000	1.500.000	1.500.000	4.500.000
TOTAL					11.990.000

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

1. Se identificó oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas que permitieron establecer estrategias para disminuir el alto índice de rotación de personal, en flores Ipanema Guaymaral S.A.S.
2. Se diseño un plan de capacitación y motivación que permitiera lograr un ambiente agradable y de satisfacción, identificando las causas y consecuencias por la alta rotación de personal en flores Ipanema Guaymaral S.A.S.
3. Se evidencia que el plan de mejoramiento contribuye a que las personas se puedan capacitar y formar para un crecimiento dentro de la organización.
4. Las madres trabajadoras, con la implementación del presente diseño para el cuidado de sus hijos, lograran una jornada laboral más eficiente logrando una alta productividad, que no solo beneficiara a flores Ipanema Guaymaral S.A.S, si no también a los colaboradores con bonos por buen desempeño.

8. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere considerar la implementación del modelo estratégico propuesto en la presente monografía en la empresa Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.
2. Se recomienda la contratación de una persona capacitada y experta en el tema de coaching y mentoring para que capacite a los colaboradores en tema de liderazgo y clima organizacional.
3. Se recomienda a la empresa flores Ipanema Guaymaral S.A.S colocar en práctica el diseño propuesto de mejoramiento en los procesos de motivación, ya que se evidenció que la mayor falencia que tienen los colaboradores es que no existe ningún tipo de interés por parte del empleador para que los colaboradores se queden en la empresa.
4. Con el fin de reducir costos y aumentar la competitividad la empresa flores Ipanema Guaymaral puede priorizar a los colaboradores e implementar planes de capacitación estructurados con bases simples pero muy puntuales en sus temas y en la forma de aplicarlos.
5. Se propone un plan de mejoramiento para los procesos de bienestar laboral donde se sugiere que sea implementado por flores Ipanema Guaymaral S.A.S

9. BIBLIOGRAFIA

- Angles, R. S. (s.f.). *Crecimiento Personal*. Obtenido de Capital humano: el recurso mas importante de una empresa: <http://www.rosasolerangles.com/capital-humano-recurso-mas-importante-una-empresa/>
- Barbosa, j. (2018). *Imaginario y representaciones sociales*. Editores S.A.S. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/estrategia/>
- Bayon, M. F. (2014). *Coaching hoy Teoría general del coaching*. Editorial universitaria Ramon Areces.
- Cabulla, M. L. (1999). La gestion humana: algunos elementos por analizar. *Innovar Revista de Ciencias administrativas y sociales*, 137-151.
- Diaz, v. O. (sf). Oportunidad para las empresas y los coaches. *elsever*.
- emis*. (25 de febrero de 2019). Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Flores_Ipanema_SAS_es_1184759.html
- Empresite*. (s.f.). Obtenido de <https://empresite.eleconomistaamerica.co/CI-FLORES-IPANEMA-LTDA.html>
- Escobar Vasquez Luis Fernando. (2007). *Planeacion estrategica de tecnologias iformatias y sistemas de informacion*. Manizalez, Colombia: universidad de Caldas.
- Finanzas, M. y. (s.f.). *¿Qué es el Mentoring y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/11/que-es-mentoring/>
- Garcia, A. J. (s.f.). *psicologia y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/>
- Hernán, C. C. (5 de Abril de 2017). *facea*. Obtenido de <https://www.udla.edu.co/revistas/index.php/facea/article/view/654/731>

- Lopez, A. (18 de Noviembre de 2013). *managersmagazine*. Obtenido de <http://managersmagazine.com/>
- Luis Miguel Manene. (s.f.). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA , CARACTERÍSTICAS Y USO*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Maxwell, J. C. (s.f.). *www.webdelclub.com*. Obtenido de <https://www.webdelclub.com/whuracan/docu/des000019.pdf>
- Moya, J. P. (1997). *Estrategia, Gestion y Habilidades Directivas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Munch, L. (2010). *Administracion del capital humano*. Mexico: Trillas.
- Munch, Lourdes. (2010). *Adminsitacion del capital humano*. Mexico: Trillas.
- Muñoz, M. C. (Noviembre de 2014). El Coaching y la transformación organizacional. *Elsevier*, 133. Obtenido de Coaching: qué es y en qué consiste esta disciplina: <https://www.elsevier.es>
- Pineda, L. E. (s.f.). *Como planear estrategicamente la vida*. San pablo.
- Piqueras, C. (2013). *Mantoring*. Profit.
- PYMERANG. (s.f.). *Qué es el mentoring?* Obtenido de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/desarrolla-talento/desarrolla-capital-humano/mentoring/592-el-mentor-un-guia-para-los-emprendedores-mexicanos>
- Riascos, S. C. (25 de noviembre de 2015). *www.redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2654/265447025018/html/index.html>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson educacion.

www.alcaldiabogota.gov. (23 de enero de 2006). Obtenido de
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18843>

www.noticias.universia.cr. (10 de diciembre de 2015). Obtenido de
<http://noticias.universia.cr/consejos-profesionales/noticia/2015/12/10/1134620/realizar-analisis-foda-emprendimiento.html>

ANEXOS

Anexos. 1 Entrevista a una trabajadora social

Para nosotros es muy importante conocer su opinión acerca de por qué las personas de flores Ipanema Guaymaral S.A.S, específicamente de la dependencia de postcosecha rotan con tanta frecuencia.

Califique de 1 a 5, siendo 1 el punto más bajo y 5 el más alto.

Nombre de la Trabajadora Social _____

Fecha de realización _____

NO.	ITEM	1	2	3	4	5
1	La empresa hace algo por retener a sus colaboradores.					
2	La empresa cuenta con personas especializadas en temas de capacitación "coaching o mentoring".					
3	La alta rotación de persona afecta las organizaciones.					
4	Las personas de los cargos altos se preocupan por mantener un equipo de trabajo estable.					
5	Cree usted que uno de los factores son los horarios tan extensos que tiene flores Ipanema Guaymaral S.A.S.					
6	Está de acuerdo con que si se motivaran a la gente con Tener un reconocimiento monetario como bonos, primas extralegales no buscaría trabajo en otro lugar.					
7	Las personas que trabajan en flores Ipanema en su mayoría son madres cabezas de familia y mujeres jóvenes					
8	Que opina usted de coloca un jardín para los hijos de esas señoras, esto les ayudaría a estar mas tranquilas en su lugar de trabajo.					
9	Estaría de acuerdo con que algún estudiante de la universidad de la Cundinamarca de Facatativá dictara capacitaciones relacionadas con liderazgo, motivación y compromiso con la organización.					
10	Se podrían organizar los horarios de los colaboradores, para que ellos solo laboren turnos de 8 horas máximo 10 horas.					

Observaciones o comentarios:

Responsable:

Fuente: Elaboración propia.

Anexos. 2 Encuesta de motivación para el personal de flores Ipanema Guaymaral

**EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO
E IMPACTO ORGANIZACIONAL EN LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
FLORES IPANEMA FINCA GUAYMARAL S.A.S**

El siguiente cuestionario, tiene como objetivo la recolección de información para establecer las diversas causas de la rotación de personal y para obtener el título de administradora de empresas en la universidad de Cundinamarca de Facatativá.

Nombre y apellido _____

Dirección del correo electrónico _____

Cargo que desempeña _____

2. ¿CREE USTED QUE LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN FLORES IPANEMA GUAYMARA S.A.S TIENE QUE VER CON:?

- a) La falta de compromiso de Flores Ipanema Guaymaral S.A.S con los colaboradores.
- b) Los horarios que manejan Flores Ipanema Guaymaral S.A.S

son muy amplios.

- c) Flores Ipanema Guaymaral S.A.S no ofrece estabilidad laboral ya que sus contratos son solo por 11 meses.
- d) Los pagos de las nóminas no son puntuales.

3. ¿PORQUE CREE QUE LAS PERSONAS SE RETIRAN DE FLORES IPANEMA GUYMARAL S.A.S

- a) Por qué la empresa está muy retirada del pueblo y en caso de emergencia deben llamar un taxi para poder hacer su actividad personal.
- b) La empresa no maneja incentivos, que en otras organizaciones si manejan.
- c) Los horarios que maneja Flores Ipanema Guaymaral S.A.A son largos y el tiempo que le dedican a su familia es relativamente corto.
- d) No tienen oportunidad de ascender, y en ocasiones la carga de trabajo es alta y no se beneficia con el salario que se obtiene.

4. ¿QUE LO MOTIVARIA A USTED PARA NO RETIRARCE DE FLORES IPANEMA GUAYMARAL S.A.S.?

- a) Tener un reconocimiento monetario como bonos, primas extralegales por hacer un buen trabajo.
- b) Que las funciones y responsabilidades estén bien definidas por el jefe o líder.
- c) Cambiar las jornadas tan altas, por turnos de ocho horas.
- d) Tener un contrato a término indefinido.

5. CONSIDERA QUE LA EMPRESA FLORES IPANEMA S.A.S ¿NECESITA DE PERSONAS EXTERNAS PARA CAPACITAR TEMAS COMO SUPERACION, MOTIVACION Y LIDERAZGO?

- a) Opinaría que unas de las personas que pueden hacer ese tipo de capacitaciones son especialistas en mentoring o coaching.
- b) Los jefes deberían dar este tipo de charlas ya que conocen bien Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.
- c) La empresa no brinda esos espacios, ya que para ellos los mas

importante es sacar la productividad.

- d) Estas charlas no se consideran importante para la organización Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.

6. ¿QUE CLASE DE CAPACITACIONES LE GUSTARIA RECIBIR POR PARTE DE FLORES IPANEMA GUYAMARAL S.A.S PARA SU CRECIMIENTO PERSONAL?

- a) Cursos de obstáculos para trabajar en equipo de trabajo.
- b) Curso de autoestima y crecimiento personal en el entorno laboral.
- c) Capacitaciones de un coaching o mentoring que maneje el tema de motivación en las organizaciones.
- d) Diplomados virtuales en seguridad y salud en el trabajo.

7. ¿De qué manera influiría un plan de mejoramiento enfocado en la motivación en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S?

- a) En que no habría tanta rotación de personal en Flores Ipanema Guaymaral S.A.S.
- b) La motivación hace que las personas trabajen con mayor entusiasmo y así alcancen todas l i los empleados sienten que se les valora en la empresa y que se hace algo para que se encuentren más a gusto se sentirán comprometidos con ella. las metas planeadas.
- c) Si los trabajadores son motivados rendirán más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia.

8. ¿QUE OCURRE CUANDO ES MUY FRECUENTE LA ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA?

- a) esto conlleva a que se generen pérdidas económicas por parte de la empresa, por su alto costo, en aspectos de contratación, inducción y adaptación.
- b) Esto genera consecuencias de carácter negativo a cualquier empresa y que posteriormente se complica cuando el puesto o vacante es difícil de cubrir.
- c) la rotación de personal es un factor que afecta a muchas empresas, en especial a las que se dedican a los cultivos y

exportación de flores, ya que el capital humano es importante para que se logren cumplir las metas y objetivos propuestos por ella.

Fuente: Elaboración propia.