

CAUSAS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA ELITE FLOWER DE FACATATIVÁ A PARTIR DE LAS
ENTREVISTAS DE RETIRO Y DEL MODELO DE GESTIÓN



AGUIRRE NAVARRETE RODRIGO

PAREDES CHAVARRO ANDRES MAURICIO

SARMIENTO JIMÉNEZ MARIA ALEJANDRA

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y CIENCIAS POLITICAS

PSICOLOGIA

NOVENO SEMESTRE

FACATATIVA, 14 DE FEBRERO DE 2017

CAUSAS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA ELITE FLOWER DE FACATATIVÁ A PARTIR DE LAS
ENTREVISTAS DE RETIRO Y DEL MODELO DE GESTION

AGUIRRE NAVARRETE RODRIGO

PAREDES CHAVARRO ANDRES MAURICIO

SARMIENTO JIMÉNEZ MARIA ALEJANDRA

ASESOR

MORA TOLOSA MIGUEL ARTURO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y CIENCIAS POLITICAS

PSICOLOGIA

NOVENO SEMESTRE

FACATATIVA, 14 DE FEBRERO DE 2017

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Índice de Tablas.....	5
2. Índice de Graficas.....	6
3. Resumen.....	7
4. Abstract.....	7
5. Introducción.....	8
6. Justificación.....	9
7. Planteamiento del Problema.....	13
8. Objetivos.....	16
8.1. Objetivo General.....	16
8.2. Objetivos Específicos.....	16
9. Marco Teórico.....	17
10. Marco Metodológico.....	37
10.1. Tipo de investigación.....	37
10.2. Diseño de la investigación.....	37
10.3.Participantes.....	37
10.4.Instrumento.....	39
10.5.Lineamientos éticos.....	40
10.6.Fases de la investigación.....	40
11. Resultados.....	42
12. Discusiones.....	47
13. Conclusiones.....	50

14. Recomendaciones.....	52
15. Referencias.....	54
16. Anexos.....	59
16.1. Anexo 1. Carta de autorización de Elite Flower.....	59
16.2. Anexo 2. Formato Entrevista de retiro Elite Flower.....	60
16.3. Anexo 3. Propuesta de Modelo de Gestión por Competencias.....	62

INDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Tabla 1. Causales de Retiro.....	38
2. Tabla 2. Criterios de inclusión de los participantes de la investigación.....	39
3. Tabla 3. Criterios de exclusión de los participantes de la investigación.....	39

INDICE DE GRAFICAS

	Pág.
1. Grafica 1. Cantidad de personas retiradas en el año 2016.....	42
2. Grafica 2. Comparación de retiro voluntario por género.....	43
3. Grafica 3. Comparación de retiro voluntario por antigüedad en la compañía.....	44
4. Grafica 4. Porcentajes obtenidos en el ítem 2.....	44
5. Grafica 5. Porcentajes obtenidos en el ítem 3.....	45
6. Grafica 6. Porcentajes obtenidos en el ítem 5.....	46

RESUMEN

La retención del personal es una característica 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 ELITE FLOWER de Facatativá. Dicha investigación parte de datos e información suministrada por la organización, como fueron 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 modelo de gestión que logre impactar la rotación de empleados y permita mantener los procesos y el personal idóneo que cumpla con los objetivos trazados por la empresa.

Se develan que las causas que más afectan en la rotación de personal son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación. Estos se convierten en los puntos a valorar por parte de la investigación hacia la organización para que tome decisiones que ayuden a minimizar la rotación por dichas causas anteriormente mencionadas.

Palabras claves: Rotación de personal, entrevista de retiro, modelo de gestión, tipos de contrato, retención.

ABSTRACT

The retention of personnel is a significant characteristic for the improvement and the fulfillment of the objectives drawn by the organizations, reason why it is indispensable to maintain the human resource, since the disintegration of the personnel represents costs and damages to the companies. For this reason, the topic of rotation has become a fundamental part of organizational management. The present research seeks to identify the organizational causes that intervene in the rotation of personnel in the company ELITE FLOWER of Facatativá. This research is based on data and information provided by the organization, such as the competency management model, which is established from the organization as an authoritarian model, as well as the retreat interviews. Based on this information, a qualitative study of a descriptive type was carried out, identifying those causes and thus being able to provide a solution and, at the same time, propose a management model that will impact the rotation of employees and allow the processes and the personnel to be Meets the objectives set by the company.

It is revealed that the causes that most affect the rotation of personnel are: salary, career opportunities, recognition, and cooperation between areas, work-life balance and innovation. These become the points to be evaluated by the research towards the organization so that it makes decisions that help to minimize the rotation by the aforementioned causes.

Key words: Personnel rotation, interview of removal, management model, contract, retention.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación que se implementó en esta investigación fue la que se enfoca en el desarrollo humano, ya que esta aborda temas como el capital humano en la organización así como los factores que influyen para tener una excelente retención de colaboradores “las condiciones de toma de decisiones, aspectos socioeconómicos, y aborda estudios sobre el bienestar y la calidad de vida, en el cual abarca condiciones objetivas como subjetivas en grupos poblacionales, en sus características y condiciones (históricas, socioeconómicas y sociopolíticas). Es importante resaltar que el desarrollo debe ser entendido como un proceso continuo, global y dotado de una gran flexibilidad (Canteno, et al., 2011).

Por lo tanto, así como se mencionó anteriormente, se decide escoger, ya que el objetivo principal de este trabajo es el de describir a partir de las entrevistas de retiro las causas que desde el modelo de gestión de la organización intervienen en la rotación de personal de la empresa Elite Flower de Facatativá.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del sector floricultor se enfrentan de manera permanente a los cambios en donde se involucra los avances tecnológicos, y los de carácter cultural, por lo que se hace necesario que los procesos que allí se establecen se cumplan, en este caso se tomaran desde dos ángulos, los modelos de gestión que son establecidos por la empresa, de igual manera influye la percepción del capital humano, ya que son las personas, las que crean, implementan y fortalecen permanentemente las estrategias. Uno de los procesos que más trabajan las empresas es la de retener a sus empleados, ya que en la actualidad la rotación de personal es un factor que va en aumento, perjudicando la productividad, generando gastos de contratación, el incumplimiento a los objetivos trazados, ya que el recurso humano es esencial para lograr el éxito del proceso y más en este ambiente competitivo que son la exportación de flores.

Cuando se presentan problemas en la continuidad y estabilidad laboral por parte de los empleados en una organización, esto afecta el desempeño de la misma, por tal motivo hay que describir las causas que han originado una excesiva rotación del personal. La empresa Elite Flower, no es exenta de este tipo de fenómenos a nivel empresarial ya que presenta índices de rotación altos en tan poco tiempo, en donde se evidencia que el 57,7% del total de la planta de la finca Santa María, se retira de manera voluntaria.

En este estudio se tomó una muestra a 280 empleados; con base en lo anterior se indagaron las posibles causas del retiro de personal que se identificaron a través de las entrevistas de retiro y el modelo de gestión implementado por la empresa. Al identificarlas, se propone un modelo de gestión por competencias que ayude a atacar la rotación.

El modelo de gestión por competencias, define lo que se espera de una persona en un puesto de trabajo, esto permite identificar las diferencias entre el grado actual y el esperado de cada competencia, con el fin de potenciarlas para llevarlas a un nivel superior; lo cual le permite a la empresa contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad.

JUSTIFICACIÓN

La estabilidad y equilibrio de las empresas del sector floricultor son dependientes en gran proporción de la gestión del talento y el capital humano, ya que se habla de un producto que es perecedero y de exportación como son las flores, adicionalmente es causal de una demanda inconstante, ya que aumenta en ciertas temporadas, según la demanda mundial, en la cual las empresas deben sacar la mayor ventaja para mantenerse en el mercado el cual es muy competitivo.

Por lo anterior, los colaboradores han sido el principal recurso con el que cuentan las organizaciones para llegar a ser competitivos, alcanzar las metas propuestas, por ello las empresas se preocupan por tener personal capacitado e idóneo para las diferentes funciones, invirtiendo tiempo y dinero en su formación, por tal razón cuando surgen problemas en la permanencia de dichos empleados, esto afecta el desempeño de la organización. (Milkovich & Boudrew 1994).

De allí, que pocas son las empresas que tienen la posibilidad para realizar investigaciones que den respuesta a este tipo de comportamientos que afectan el desarrollo de la organización. Así como el de determinar las posibles causas que las generan, con este estudio Elite Flower, podrá observar cuáles son esas características que hacen que su rotación de personal sea muy alta, evaluar los procesos que han venido utilizando en su modelo de gestión y como ellos se ven involucrados en dicha rotación, mejorar los métodos de permanencia, los cuales pueden ser arrojados desde instrumentos, como la entrevista de retiro. Que le provean herramientas más eficaces para mitigar dicho fenómeno.

Por tanto si se tiene claro cuál pueden ser las causas de la rotación de personal, la empresa podrá cumplir con los objetivos y metas trazadas, lograr consolidar la capacidad competitiva y lograr la retención de dicho talento humano, lo que permitirá mantener un capital

humano calificado, capacitado y comprometido con el crecimiento de la organización; en donde no solamente exista una remuneración y unos beneficios, si no que se proporcione un valor agregado, que le genere al trabajador un crecimiento como individuo y un sentido de pertenencia para con la organización, de tal forma que no se incurra con la utilización de tiempos y dinero adicional utilizados en procesos de reclutamiento, selección y capacitación (Prieto, 2013).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los fenómenos organizacionales que se presentan con mayor frecuencia es la rotación de personal, esto conlleva a que se generen pérdidas económicas por parte de las empresas, por su alto costo, en aspectos de contratación, inducción y adaptación, esto genera consecuencias de carácter negativo a cualquier empresa y que posteriormente se complica cuando el puesto o vacante es difícil de cubrir. Robbins (1999). La rotación de personal es el intercambio de personas que ingresan a la organización así como de las que salen de la misma. La relación laboral puede terminarse debido a: Separaciones, renuncias o despidos. (Chiaventato, 2001).

Por tal razón, 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.

En la actualidad la empresa Elite Flower evidencia que en el año 2016, los índices de rotación de personal se han aumentado un 6%; puesto que ha pasado de un 51.7% en el 2015 a un 57.7%; de acuerdo a las cifras anteriormente expuestas, la empresa muestra un alto índice de rotación perjudicando los diferentes procesos que allí se desarrollan. La rotación de personal es efecto de la consecuencia de ciertos motivos localizados interna o externamente en la organización sobre el comportamiento del personal. Es por lo tanto una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos que conllevan a dicho suceso. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afecta el desempeño de la misma hay que establecer las causas que han dado origen a una excesiva rotación de personal.

Teniendo en cuenta lo anterior se busca dar solución a la siguiente pregunta ¿Cómo intervienen las causas organizacionales que generan rotación de personal en la empresa Elite Flower de Facatativá a partir de la entrevista de retiro y el modelo de gestión?

OBJETIVOS

Objetivo general

Describir a partir de las entrevistas de retiro las causas que desde el modelo de gestión de la organización intervienen en la rotación de personal de la empresa Elite Flower de Facatativá.

Objetivos Específicos

Determinar las causas de retiro asociadas al modelo de gestión del talento de la empresa Elite Flower de Facatativá.

Identificar las causas externas e internas que provocan la rotación de personal a partir de las entrevistas de retiro de la empresa Elite Flower de Facatativá.

Plantear una propuesta a partir del modelo de gestión por competencias que sirva para mejorar la rotación de personal de la empresa Elite Flower de Facatativá.

MARCO TEORICO

La gestión humana es el elemento esencial de toda organización y es más que un conglomerado de acciones, es un proceso que integra elementos sucesivos en la necesidad de cumplir con las metas, así el método estratégico, la administración del recurso humano, como la denomina Dolan (2003), hacen parte de la entrega por parte de la organización a los directores de recursos humanos y al personal las herramientas para que se generara las competencias necesarias para realizar sus actividades, la importancia de entregar estas competencias es la de unificar hacia el mismo objetivo a toda la organización desde una perspectiva sistémica en la que se integran diferentes perspectivas para tal cumplimiento, el empleado es la esencia de la organización para llegar a cumplir los objetivos trazados de la organización (Aktouf, 1998).

Así mismo las empresas se han preocupado por administrar y mantener el talento humano, estar en los estándares de la globalización, los cambios tecnológicos entre otras obligan a las empresas a competir de forma más agresiva en pro de incrementar la productividad, calidad e innovación y mantenerse en el mercado. Por tal motivo, al capital humano se le exige un mayor rendimiento y es por esto que al centrarse en potencializar las habilidades de los trabajadores, se implementan nuevos procesos como lo son: capacitación y desarrollo permanente (Mertens, 1996).

Teniendo en cuenta lo anterior, a nivel empresarial se generan diferentes discusiones de cómo dar respuesta a estos y otros interrogantes. Es difícil que las empresas consigan una ventaja significativa, cuando la norma que rige la industria es brindar productos y servicios de la mejor calidad a bajo costo, la necesidad de marcar la diferencia y lograr ventajas que sean competitivas ha permitido que las organizaciones consigan ese factor diferenciador en las personas que la conforman. Es por esto que las personas se convierten en protagonistas de la organización y es

allí donde el rol que desempeña la rotación, las competencias y las relaciones laborales cobran importancia en el modo de ejercer la administración del recurso humano; para lo cual se hará referencia a los siguientes conceptos.

Rotación de Personal.

Un factor a analizar es la rotación de personal, puesto que es un elemento importante que permite evidenciar en las organizaciones deficiencias que se pudieren presentar en los diferentes procesos de gestión humana, para Chiavenato (2000), el término rotación de recursos humanos se utiliza para:

Definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; Esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones (p.188).

La rotación de personal no puede entenderse de manera negativa o positiva, depende del tipo de organización y como cada quien lo quiera medir. En términos generales los resultados que cada empresa quiera obtener dependerán de la entrada y salida de personal, lo que significa que las organizaciones experimentan un continuo cambio que no necesariamente genera una pérdida de energía y recursos (Chiavenato, 2002).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos productivos en el interior o el exterior de la organización. Para Chiavenato (2000) se puede entender como:

Fenómenos externos pueden situarse de acuerdo a la oferta y a la demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral. Dentro de los fenómenos internos pueden mencionarse: Políticas salariales de la organización, políticas de beneficios sociales, tipos de supervisión ejercida sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipos de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de las empresas, políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño y grado de flexibilidad de las políticas de la organización (p.195).

La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtienen de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar la causas que están provocando el éxodo de personal. Las empresas en algunas ocasiones no dimensionan la importancia de retener el personal calificado. “Toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción” (González, 2005, citado por Gonzáles, 2009, p.51). Por ende las compañías se deberían enfocar en retener el personal, ya que este es el encargado de hacer que las organizaciones funcionen enfocadas a la consecución de sus objetivos.

Es importante revisar estudios similares que sirvan como base y guía al momento de realizar una investigación sobre rotación de personal y de proponer una herramienta que ayude a mitigarla, es por esto que se citan las siguientes investigaciones.

Se realiza una investigación en Monterrey, donde se muestra un estudio sobre el impacto de la rotación en la empresa “Centro Comercial Garza Morton” tienda de autoservicio ubicada en Carretera Nacional Km. 100.5 Centro, en el municipio de Sabinas Hidalgo Nuevo León, en la que se demostró que la Rotación de Personal es un elemento laboral que afecta la misión de la Organización. Los resultados que fueron arrojados por esta investigación sirvieron para demostrar cuales son las causas principales de Rotación de Personal en esta empresa y darlas a conocer a la Administración General de modo que se logre evitar que el personal laboral abandone su trabajo (González, 2006).

Otra investigación realizada en México, llamada propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V, muestra un estudio evaluativo que se realizó con el fin de identificar aquellos factores que originan la elevada rotación del personal sindicalizado en dicha organización. Este se realizó principalmente al personal operativo que se encuentra laborando, con la información que se obtuvo, se propuso a la organización una herramienta para la disminución del índice de rotación del personal sindicalizado. La investigación estuvo basada en la aplicación de cuestionarios de salida, entrevistas personales, y observación del proceso de contratación, así como del ciclo que implica el ingreso del personal al área productiva de Saljamex Servicios S.A. de C.V (Aguilar, 2015).

Se realiza en Colombia una investigación llamada Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas tiene como finalidad mostrar el impacto que genera la alta rotación, entendida ésta como aquellos cambios de personal derivada de despidos masivos o

continuos que obedecen a situaciones como nombramientos de nueva administración o dirección, contratación mediante empresas temporales o mediante contratación en la modalidad de prestación de servicios, falta de idoneidad y capacidad profesional del personal contratado para los cargos que ocupan y finalmente los despidos que obedecen a necesidades o requerimientos políticos, en las entidades privadas de Colombia. Por lo que fue necesario tener claridad en aspectos, como el origen, desarrollo y aplicación en el fondo de las entidades. De esta forma se logró identificar el cómo y por qué la rotación se convierte en un riesgo no solo operacional sino también de reputación y en ocasiones puede derivarse en el cierre y liquidación de una empresa (Benavides, 2015)

Entrevistas de retiro.

Las entrevistas de retiro se realizan a los trabajadores que se desvinculan laboralmente de una empresa, el objetivo principal es conocer las razones por las que el empleado desea desvincularse. Las organizaciones que utilizan esta herramienta la ven como una oportunidad para compilar información que les permitan mejorar procesos de gestión humana y detectar debilidades en la empresa que ocasionan la rotación de personal. Las entrevistas de retiro ayudan a retener empleados valiosos, pues en ese espacio de diálogo se exponen las inconformidades que ocasionaron su decisión y facilita buscar alternativas que le permitan su continuidad; es recomendable que se realicen personalmente, porque esto permite una mejor comunicación, interpretación y comprensión, a su vez debe ir acompañada del diligenciamiento de un formato, que evidencie los temas en los cuales quieren recibir retroalimentación. La información obtenida debe ser tabulada y cuantificada para hacer el seguimiento correspondiente (Sánchez, 2015).

Las entrevistas deben ser realizadas por alguien que tenga un entrenamiento previo, habilidades comunicativas y personalidad conciliadora y asertiva. Cada organización decide

implementar las entrevistas de retiro y aprovechar esta información para adoptar prácticas que apoyen la gestión del talento humano y les permita generar oportunidades de mejora.

Tipos de contrato.

Según el Ministerio de Trabajo (1950) el contrato es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa, y es laboral, cuando además de los elementos de cualquier contrato (capacidad de las partes para contratar, consentimiento, causa lícita, objeto lícito), concurren los elementos esenciales de que trata el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, que dice:

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo.
- b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador.
- c) Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen”.

El contrato de trabajo puede ser acordado de forma verbal o escrita, prefiriéndose esta última para que sirva como medio de prueba en un momento determinado, pero ambas formas de contratación, están reguladas por el código laboral del trabajo colombiano y gozan de los mismos derechos y obligaciones. La duración del contrato de trabajo, resulta ser el tiempo que las partes

han pactado, durante el cual se mantendrá vigente la relación laboral, existen varios tipos de contrato.

Contrato a término fijo: (Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002) Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año. Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año.

Contrato a Término Indefinido: (Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo) El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal. Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito. El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales. En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

Contrato de Obra o labor: (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo) El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de

cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

Contrato de aprendizaje: (Art. 30 de la Ley 789 de 2002) Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.

Contrato temporal, ocasional o accidental: (Art. 6 del Código Sustantivo de Trabajo) Según el Código Sustantivo del Trabajo, se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante.

Contrato civil por prestación de servicios: este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

Es de vital importancia conocer las modalidades de contrato ya que esto da una idea general para entender muchas de las variables que afectan en los retiros de algunos empleados, que en ocasiones no se sienten a gusto con las condiciones laborales ofrecidas.

Retención.

Las empresas demuestran la necesidad de mantener y retener a sus empleados más talentos, ya que no es sólo cuestión de la retribución económica, sino también de las condiciones laborales, de allí nace la importancia de identificar a sus recursos más valiosos y diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y se les brinden oportunidades de desarrollo.

Según McKinsey (2008), el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. De acuerdo a lo anterior, a las personas se les debe considerar como el activo más valioso en las organizaciones. El establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno; generando así un sentido de pertenencia, que redundara en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Según el reportaje de la cadena CNN en español en conjunto con el estudio de la consultora IDC (proveedor líder en el mundo en análisis e inteligencia de mercados, y en soporte táctico a fabricantes y usuarios, en el sector de Informática y Telecomunicaciones) citado por Moreno (2008): La retención del talento es señalada por el 77.1% de las compañías latinoamericanas, como el principal reto de la organización, seguido de la escasez de mano de obra, con 47%; y la falta de liderazgo en los planes de sucesión, con 31.4%. Retener el talento en la empresa es indispensable para aumentar la productividad laboral, por lo que no es extraño que

éste sea el principal reto de las empresas en Latinoamérica. Los datos anteriores son una clara muestra de la importancia que tiene identificar todos y cada uno de los componentes que se requieren para un óptimo desempeño de la gestión.

Modelos administrativos.

Los modelos se aplican a todo tipo de organizaciones, estos representan un ejemplo conceptual que permite un análisis y síntesis de la cultura, aplicándose en diferentes campos, en los que se mueven las empresas.

Son muchas las definiciones e interpretaciones que se tienen cuando se buscan obtener de dicho concepto. La palabra moderna del latín *modus* que significa molde. Sin embargo existen diversas definiciones, es un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento (RAE, 2017).

Según Malagón & Mosquera (2001) un modelo es una representación simplificada de un sistema real ya sea mental o físico, explicado de forma verbal, gráfica o matemática, en forma cualitativa y cuantitativa y que permite mostrar las relaciones entre los diferentes elementos de un sistema.

Para Chiavenato (2006) existen diferentes clases de modelos administrativos:

Modelo Autocrático.

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer la suficiente autoridad para que sus subalternos cumplan con las órdenes. “El modelo autocrático tiene sus raíces en la historia y ciertamente fue el modelo prevaleciente en la revolución industrial, el modelo autocrático depende del poder” Esthepen, (2004).

Modelo de Custodia.

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Modelo de Apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor del organismo social aquello de lo que son capaces.

Modelo Colegial.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios.

Modelo Basado en la Gerencia de Proyectos.

Se encarga de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio.

Modelo de Administración Estratégica.

También en el modelo general de gestión de calidad y mejora continua. Está basado fundamentalmente en la planificación estratégica de largo plazo como forma de definir las metas parciales dentro del horizonte de planificación, como metas de corto plazo integradas y acopladas entre sí, de modo que su aseguramiento otorgue, al final, el alcance de las metas estratégicas de largo plazo definidas el principio.

Modelo de Gestión por Competencias.

Según Cruz & Vega (2001) definen la gestión por competencias como un modelo, el cual tiene como objetivo evaluar las competencias que son requeridas en las personas; también es vista como una herramienta que permite ampliar la organización, debido que involucra a los trabajadores como actores principales de los procesos que generan cambios, transformación y competitividad en las empresas.

El modelo de competencias es una modalidad de gestión que permite asegurar que todas las actividades de la organización estén encaminadas a mantener, retener y potencializar el recurso humano utilizando para tal fin, procedimientos como reclutamientos, selección, capacitación, formación y evaluación del desempeño, que se desarrollan en la organización, con el fin de generar en la organización actividades productivas (Mertens, 1996).

Por otro lado, en 1981 en Inglaterra, empiezan a aplicar metodologías de análisis orientadas a identificar las aptitudes con las que debe contar el personal en las empresas que garantizara un mejor desempeño. En 1986 las empresas españolas diseñan un modelo para medir las habilidades requeridas para el cargo mediante simulaciones y es aquí donde identifican el área de recursos humanos como el responsable de garantizar eficacia en las personas que hacen parte de la organización, en 1988 en este mismo país se presenta un proyecto a la Asociación Española de Personal AEDIPE y desde entonces se reemplaza la denominación de habilidades por competencias. En 1996, Leonardo Mertens escribe el primer libro “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos”, más adelante en la celebración de los 40 años del SENA, la entidad publica el libro que contribuye a que en Colombia se generare reflexión y utilización de las competencias laborales. Con lo que las organizaciones han implementado la gestión por competencias logrando un gran impacto en el área de recursos humanos (Gallego, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar como el modelo de gestión identifica competencias. La importancia para la compañía radica en reconocerlas y potencializarlas mediante procesos como la capacitación y formación, de igual manera son importantes para los trabajadores, ya que ellos son los encargados de poner en práctica el modelo. Según Gómez (1997) los pasos que se requieren para diseñar el modelo son los siguientes: Definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía, prueba de estas en un grupo de ejecutivos de la organización, validación y diseño de los procesos de recursos humanos.

Un modelo de gestión es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización, permite identificar, valorar, desarrollar y gestionar aquellas conductas, de las cuales depende el éxito de la empresa y que se deben alinear en pro de los objetivos organizacionales o empresariales (Alles, 2010). Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar teniendo en cuenta la visión y misión, y que la definición de competencias este direccionada por los niveles más altos de la compañía; posteriormente poner a prueba las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización, lo que permitirá la validación y el diseño de los procesos de recursos humanos (Alles, 2005).

La gestión por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuestas, 2010. p. 243).

De acuerdo a lo anteriormente planteado por Cuestas, se puede deducir que los modelos de gestión por competencias están enmarcados por diferentes variables, que a sus vez desarrollan en conjunto las estrategias y objetivos de la organización, lo que permite comprender el funcionamiento de la misma y a sus vez potenciar su desarrollo. Dentro de la gestión por competencias es importante analizar todos y cada uno de los factores que conllevan a una buena implementación, de acuerdo con esto podemos tener en cuenta inicialmente aspectos básicos del funcionamiento de la organización, como son la selección, capacitación, rotación de personal, entre otras. Entender su funcionamiento y conocer las deficiencias en estas áreas permitirá evaluar el impacto que tienen los procesos relacionados con el modelo de gestión y así mismo tomar las decisiones necesarias para el mejoramiento de los mismos.

Como es el caso de la investigación realizada por Gómez & Mendoza (2013) en una empresa del sector farmacéutico ubicada en Cartagena Colombia, el cual lo titularon “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.”; este trabajo consistió en la realización e implementación de un modelo de gestión por competencias en cual se ejecutó la aplicación de un instrumento que permitiera conocer la descripción del cargo y posteriormente se analizó esto contra la clasificación seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo. Con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación. Los beneficios para la empresa fueron gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder implementarlo, para incrementar la eficacia y eficiencia organizacional.

Un trabajo realizado por Guerrero, Valverde & Gorjup (2013) desarrollado en la Universidad Nacional Autónoma de México; aborda el tema de la gestión por competencias, una técnica para la gestión de los recursos humanos orientada a mejorar el rendimiento de los

empleados y de la organización. Así mismo, se plantean interrogantes sobre el alto grado de implementación de esta técnica y su relación con el rendimiento empresarial en empresas de sectores específicos y con resultados económicos diversos, estos y otros ejemplos, son el punto de partida para identificar los beneficios que pueden llegar a tener las compañías, al implementar un modelo de gestión por competencias.

Competencia.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen las competencias y su proceso de implementación en las empresas es necesario entender cuáles fueron sus inicios. En 1973, en Estados Unidos se realizó el primer estudio con el objetivo de mejorar la selección de personal, debido a que estaban presentando problemas; para este estudio fue solicitado David McClellan, quien era muy reconocido en el abordaje de estos temas y en ese entonces enseñaba en la universidad de Harvard sobre motivación. Dicho estudio se orientó a identificar las características en las personas que serían contratadas y así predecir un buen desempeño laboral, se identificó que hacer las cosas bien se liga a las características propias de las personas y sus competencias; al identificar estos factores, comenzaron a ser incluidos en el proceso de selección (Gallego, 2012).

McClellan (1973) citado por Escobar (2005), define “las competencias como comportamientos Y/O pensamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio”. El concepto de competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores.

Para entender que es una competencia, se debe comenzar definiendo el concepto, sin embargo son muchas las definiciones que se han dado a lo largo de los diferentes estudios, esta es una de ellas: para Spencer y Spencer (1993) citado por Alles (2005) define que una “Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (p. 10). Cabe anotar que lo anterior desarrolla conceptos que son fundamentales en todo comportamiento humano y hacen parte de las situaciones que se viven a diario.

La base teórica de las competencias refiere un factor importante en el desarrollo de los individuos en la organización, que en relación con la gestión del conocimiento y las capacidades, permite dar un propósito al modelo.

Spencer y Spencer (1993), citado por Alles (2005) enumera cinco principales tipos de competencias: motivación, características, concepto propio o concepto de uno mismo, conocimiento y habilidad. Teniendo en cuenta lo anterior, los diferentes tipos se encuentran enmarcados en el término de competencia como características que hacen referencia a la personalidad y que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo; “cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (Alles, 2013).

De las definiciones anteriores se puede concluir que las competencias que tiene un trabajador son un factor diferenciador que le permite desempeñarse con éxito, lo que significa, que muchos de los cargos en la compañía requieren de personas con las competencias específicas para lograr resultados, si bien es cierto son individuales, cada persona cuenta con sus propias competencias, no se pueden limitar, es por esto que se han creado instrumentos que permiten una medición confiable.

Es allí donde el modelo por competencia cobra vida y hace parte importante de los procesos, como herramienta para la gestión del conocimiento que genera valor para la organización y tiene que ver con los procesos de estructuración y transmisión del conocimiento, lo que permite entrelazar a todos los sistemas en una organización y generar ventajas competitivas. Sin embargo Cuestas (2010) afirma que la “gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso” (p. 239). De lo que se puede deducir que cada cargo requiere de unas competencias diferentes y específicas, para la realización y ejecución de las tareas correspondientes a cada perfil.

Según McClelland (1973) citado por Escobar (2005), afirma que los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado comparten una serie de puntos en común: Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal, un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor y se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor). Es por esto que el modelo de gestión por competencias está dirigido a dar respuesta a las demandas, debido a que parte de la premisa de buscar ventajas competitivas a partir de las personas. El modelo de gestión por competencias contribuye a generar una respuesta a las necesidades (Mertens, 1996).

Contextualización de la Empresa

La actividad floricultora es una de las más dinámicas y modernas dentro de la agricultura colombiana. Su aporte en materia de empleo, desarrollo rural y comercio exterior, la consolida como un sector estratégico de la economía del país.

La Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores), creada en 1973 para representar, promover y fortalecer la competitividad de la floricultura colombiana en sus principales mercados y en el país. (República de Colombia, 2017). Es la entidad encargada de regular todo el marco legal de exportación e importación de las comercializadoras de flores, por lo que Elite Flower no es la excepción.

Según el Instituto Colombiano Agropecuario ICA (2016), existen 6.645,5 hectáreas dedicadas a la producción de flores ornamentales tipo exportación; los municipios de Madrid, El Rosal, Facatativá y Tocancipá, del departamento de Cundinamarca, agrupan el 34% del total del área sembrada, seguidos por La Ceja, Rionegro y Carmen de Viboral del departamento de Antioquia con el 19.2%.

La empresa Elite Flower, es una multinacional que se encarga de producir y comercializar flores ornamentales, la cual fue fundada en 1991 por el señor Peter Hannaford, quien adquirió una granja en la finca Santa María ubicada en el kilómetro 31 vía Facatativá, luego comenzó a plantar algunas flores en está y se dio cuenta que era un negocio rentable, por lo que fue adquiriendo más fincas en toda la sabana occidente hasta contar con 38 fincas en la actualidad. Y fue así como se convirtió en la segunda empresa floricultora más grande de Colombia, logrando así disminuir las necesidades de la región y aumentar las oportunidades de empleo para los Facatativeños (Elite Flower, 2017).

Teniendo en cuenta que la empresa Elite Flower es una de las principales fuentes de trabajo para la región y que cuenta con 220,18 hectáreas sembradas con sus productos, de las 325,7 hectáreas totales sembradas en cultivos de flores de Facatativá (Facatativá, 2017). Lo que

corresponde al 67.6% de áreas sembradas en flor, convirtiéndola en la mayor fuente de empleo a nivel floricultor para el municipio de Facatativá.

La finca Santa María cuenta con siete hectáreas de flor, siendo el 3,1% del total de las áreas sembradas por el grupo lo que podría dar a entender que es de poca importancia, pero que debido a su ubicación geográfica la convierte en la principal generadora de empleo para el municipio de Facatativá, además de ser el principal centro de acopio de materia prima y producto de exportación y donde se manejan los procesos administrativos.

Elite cuenta con un logo, el cual es una flor llamada Hanna en honor a su fundador Peter Hannaford y contiene tres colores fundamentales (rosado, verde y morado). Después de estudiar en el Reino Unido agricultura, decidió volver a Colombia su lugar de nacimiento, en ese momento comenzó a preguntarse cómo podía exportar flores a las regiones del norte durante sus meses de invierno. En 1991, plantó media hectárea de variedades de rosas Meilland y otra media hectárea de varios otros orígenes bajo el nombre de Elite Flower. Hoy en día, Elite produce cerca de 200 variedades cada año; ahora, con otras operaciones de cultivo ubicadas en Ecuador y África, Elite ofrece una variedad cada vez mayor de productos florales, incluyendo desde favoritos tradicionales hasta novedades únicas. (Elite Flower, 2017)

Además cuenta con cuatro razones sociales (Elite Flower Farmers S.A.S., The Elite Flower a touch of class, San Valentino S.A.S. y Fantasy Flowers, en donde se encuentran divididos los trabajadores de las 38 fincas que suman un total de 9.000 trabajadores. Posee unos principios (Verdad, Integridad, Respeto, Aceptación y justicia) y valores institucionales (Excelencia, Honestidad, compromiso, responsabilidad y lealtad). Elite Flower maneja contratos a término fijo a un año, luego de eso se realiza una evaluación que se basa en el criterio del jefe inmediato y si el resultado es positivo se pasa a contrato a término indefinido.

Como organización Elite Flower es una multinacional, que cumple con toda la reglamentación exigida para su operación. Dentro de los lineamientos empresariales, su deseo es que las políticas de desarrollo económico, de contratación y responsabilidad social, sean de abierto conocimiento, para así ayudar a generar sentido de pertenencia.

La empresa cuenta con políticas estandarizadas de vinculación laboral, de acuerdo a las normas legales reglamentadas a nivel general. Sus programas son encaminados hacia el bienestar del trabajador y presta servicios más allá de lo establecido por la ley. Todos sus trabajadores cuentan con toda la protección necesaria para su trabajo y se les ofrece beneficios adicionales como servicio de alimentación, rutas y la oportunidad de acceder a la fundación Fernando Borrero Caicedo donde se brinda estudio a los hijos de los trabajadores que llevan más de dos años de antigüedad con la compañía.

Al recopilar información se encuentra que la empresa promueve políticas encaminadas al respeto por los derechos humanos; no cuenta con algún tipo de política discriminatoria y los fundamentos organizacionales son familiares, lo que implica que cada trabajador sea tratado como un miembro más de la familia, fomentando así la formación en valores y respeto hacia los demás. Toda política que vulnere los derechos es rechazada por la organización y por sus asociados.

Actualmente Elite Flower no cuenta con una herramienta ajustada que permita una adecuada gestión, en pro de enfocar sus esfuerzos en el desarrollo del talento humano de sus empleados, al identificar, medir y desarrollar las competencias que la organización considera adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos y cumplir con los mismos de una manera más eficiente.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

El enfoque más adecuado para la presente investigación es el de tipo cuantitativo, ya que es secuencial y requiere de pasos y procesos como lo indica Hernández, Fernández & Baptista (2014), utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento, de tipo exploratorio de causa efecto en donde permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación. Así como Identificar las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente al desarrollo de la investigación, La meta principal de esta investigación es identificar las relaciones de causa y efecto entre las variables.

Diseño de la investigación

El estudio maneja un diseño descriptivo debido a que, como lo definen Hernández, et al. (2006), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno a analizar.

Participantes

En este estudio se cuenta con una población total de 485 empleados que se retiraron de la finca Santa María (ver tabla 1), las cuales se encuentran evidenciadas dentro de las estadísticas entregadas por la misma. Para este estudio específicamente se tomó como muestra a 280 empleados quienes se retiraron por motivos voluntarios de la empresa y representan el 57,7% del personal retirado durante el año 2016, está fue seleccionada por conveniencia no probabilística para identificar las distintas causas de retiro y cumple los siguientes criterios: haber efectuado la entrevista de retiro y contar con la carta en la cual se evidencia las características del retiro. A cada uno de los 280 casos se le aplicó un cuestionario durante la entrevista semiestructurada (ver Anexo 2) con el fin de identificar las posibles causas por las cuales decide retirarse de la empresa, en el formulario existen varias preguntas dirigidas a obtener información acerca de los motivos de retiro.

Lo anterior, con el objetivo de indagar por las causas de retiro, cumpliendo con la política de gestión humana en el desarrollo de sus funciones de dejar evidencia que permita hacer un seguimiento de los motivos de deserción y su impacto en las actividades relacionadas con las políticas., Estos resultados se validaron con el Gerente de gestión humana. Los resultados se muestran en la (Tabla 1).

CAUSALES DE RETIRO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL GENERAL
Mutuo Acuerdo	49	37	86
Renuncia voluntaria	185	95	280
Terminación con justa causa	1	3	4
Terminación con justa causa por pensión		2	2

Terminación contrato termino fijo	11	3	14
Terminación contrato de obra o labor	34	16	50
Terminación sin justa causa	27	22	49
Total general	307	178	485

Tabla 1. Causales de Retiro.

A continuación se presentan los criterios de inclusión y exclusión que se utilizaron para el estudio actual.

Tabla 2. *Criterios de inclusión de los participantes de la investigación.*

Criterios de inclusión

-
- Haber tenido contrato directo con la compañía
 - Haberse retirado voluntariamente de la empresa durante el año 2016
 - Haber diligenciado el formato de entrevista de retiro
-

Fuente: propia

Tabla 3. *Criterios de exclusión de los participantes de la investigación.*

Criterios de exclusión

-
- Personal que no tenga un contrato directo con la empresa Elite Flower.
 - Personal que continúe activo en la empresa Elite Flower.
 - Personal que se haya retirado de la empresa por otras causas (terminación de contrato, suspensión de contrato).
-

Fuente: propia

Instrumento.

La información se encuentra evidenciada en las entrevistas de retiro en un formato diseñado por el área de gestión humana de la empresa Elite Flower (Anexo 2) el cual reposa

como instrumento oficial bajo el código F-GH-007-12 V: 01, en el cual se hace énfasis en los principales motivos de retiro; para este estudio se tuvieron en cuenta los siguientes ítems (2, 3 y 5) los cuales permiten validar la satisfacción en el cargo, relaciones laborales y capacitación, siendo estos algunos de los factores propuestos por Chiavenato (2000), que generan influencia en la rotación de personal. Los demás ítems que se encuentra en el cuestionario no fueron tenidos en cuenta para la presente investigación, puesto que no presentan información concreta que permita hacer un análisis adecuado.

De acuerdo a información suministrada y obtenida durante el año 2016, se procede a tabular y organizar mes a mes para observar las variaciones y determinar el impacto que genera. Las causas de mayor influencia para la organización son las renunciaciones voluntarias. En la interpretación de la información se empleó la técnica de análisis de contenido. Esta, según (Berelson, 1952; citado por Hernández et al., 2006) se utilizó para analizar los datos obtenidos en las entrevistas de retiro de manera objetiva, sistemática y cuantitativa, con las respuestas plasmadas en los formatos de retiro.

Lineamientos éticos

Para esta investigación se tuvo en cuenta el principio establecido en la Ley 1090 (2006) por la cual se reglamenta el ejercicio de la psicología, se dicta el código deontológico y otras disposiciones. Dentro de la cual se hace énfasis en el Artículo 9: Derechos del psicólogo, numeral f “guardar el secreto profesional sobre cualquier prescripción o acto que realizare en cumplimiento de sus tareas específicas, así como los datos o hechos que se les comunicare en razón a su actividad profesional”; por medio del cual se garantiza que la información recopilada será guardada bajo el secreto profesional y solo será utilizada con fines académicos.

Fases de la investigación

Fase 1: Diagnostico de la compañía, dentro de la investigación tiene como objetivo describir o establecer relaciones entre variables que se puedan presentar dentro de la organización, a su vez generar conocimientos que permitan entender dicha problemática.

Fase 2: Obtención de las entrevistas de retiro, La entrevista de retiro se constituye como uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos: Motivo de retiro Opinión acerca de la empresa Opinión acerca del cargo Opinión sobre su jefe directo Opinión sobre su horario de trabajo Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización Sobre su salario Sobre las relaciones humanas en su sección Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado.

Fase 3: Análisis de las entrevistas de retiro, En la entrevista de retiro, se pide información acerca de los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos pueden tabularse por sección para determinar problemas existentes.

Fase 4: Planteamiento de la investigación, La función del planteamiento del problema consiste en revelar al investigador si su proyecto de investigación es viable, dentro de sus tiempos y recursos disponibles.

Fase 5: Creación del marco teórico, consiste en dos etapas: la revisión de la literatura y la localización de la misma. Cuando revisamos literatura se constata las diferentes fuentes bibliográficas como son las revistas académicas, los libros y fuentes cibernéticas para recoger información que resultará útil a la hora de la redacción de nuestro trabajo.

Fase 6: Selección de la metodología de Investigación, establecer el tipo de técnica a utilizar, según el objeto de estudio, las características de la población así como el desarrollo del conocimiento.

Fase 7: Presentación del modelo a la compañía, sugerir el modelo de gestión por competencias el cual debe estar en consideración por parte de la organización como plan estratégico para el mejoramiento de los procesos en especial el de la rotación.

RESULTADOS

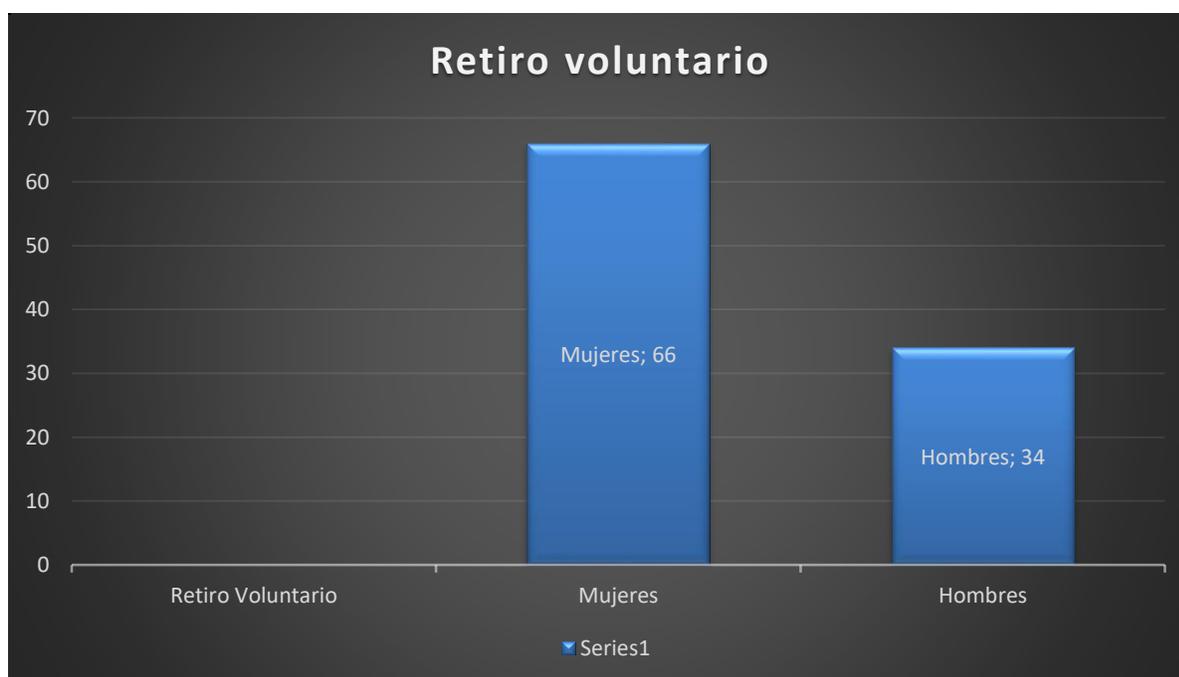
En Elite Flower se maneja un modelo autocrático el cual depende del poder y de la autoridad que los jefes tienen para lograr la consecución de las metas. Este modelo se encuentra en marcado en una gerencia orientada hacia una autoridad formal, la gerencia sabe lo que se debe hacer y los empleados deben seguir sus órdenes. Este tipo de modelo presenta una desventaja debido al elevado costo en el aspecto humano, ya que deja de lado la reflexión sobre lo que se debe hacer; en ocasiones la pasividad que presenta este modelo permite que los procesos sean rutinarios, y no den paso a ideas nuevas, convirtiéndose en un generador de resistencia al cambio, afectando la misión y por ende evitando un crecimiento y transformación (Robbins, 2007).

Los resultados obtenidos tienen como base el archivo estadístico y documental de la empresa, que reposa en la gestión documental de la compañía y permiten llevar una trazabilidad de sus procesos en este caso en particular, los motivos por los cuales los empleados deciden retirarse de la empresa. Se parte de los informes de rotación y a su vez de las entrevistas de retiro, donde se encuentra que durante el año 2016 se cuenta con 739 trabajadores activos en la finca Santa María en el mes de enero y se pasa a contar con 532 en el mes de diciembre del mismo año, lo que genera para la empresa un hecho importante en su objetivo de retener y mantener el personal. Cabe notar que además de los motivos normales de la operación, como lo son las temporadas de San Valentín y Madres, la fluctuación de personal se hace evidente.



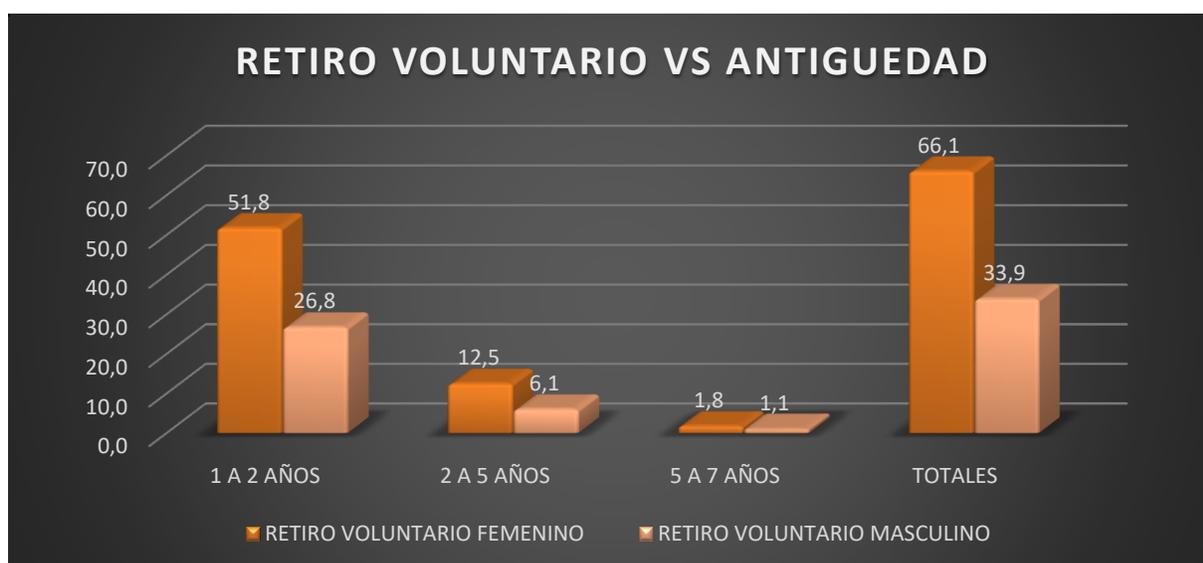
Grafica 1. Cantidad de personas retiradas en el año 2016.

En el año 2016 se evidencia que el 57,7% del total de la planta de la finca Santa María, se retira por motivos voluntarios, como se observa en la gráfica. 34% corresponde a hombres y el 66% a mujeres, lo que hace evidente que la principal fuente de retiro corresponde a mujeres.



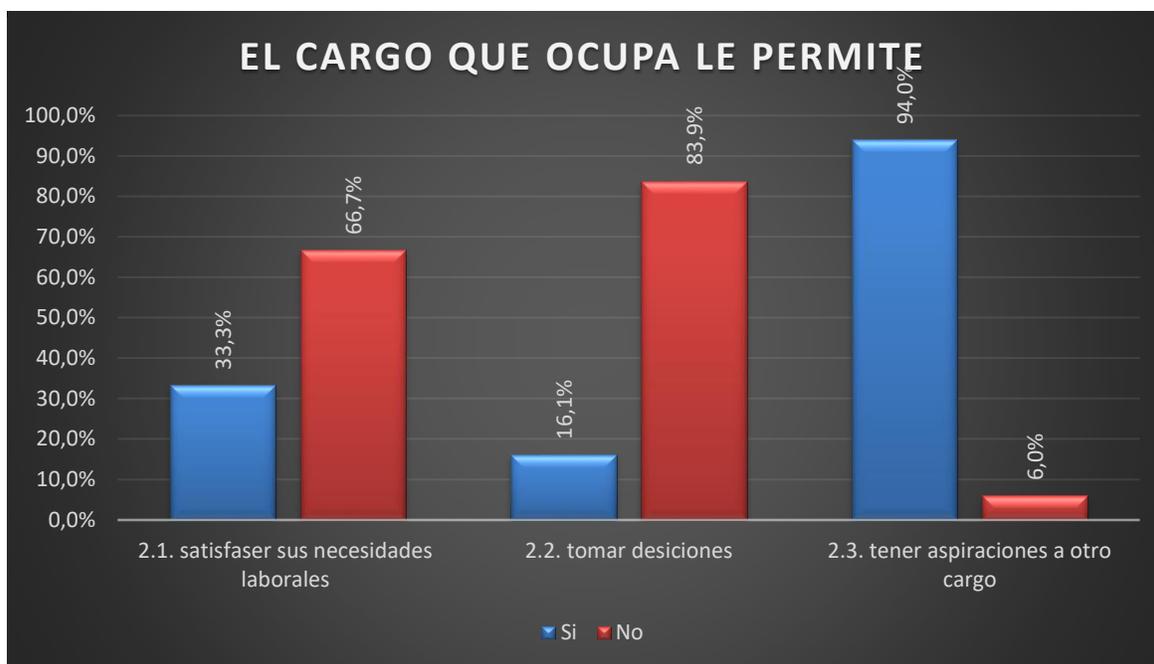
Grafica 2. *Comparación de retiro voluntario por género.*

Otro punto que genera relevancia es que más del 78,6% de los retiros representan personal que no alcanza a completar dos años en la compañía, lo que implica que las políticas encaminadas a generar planes de pertenencia en la empresa y de retención en los empleados no generan el impacto que deberían tener.



Grafica 3. *Comparación de retiro voluntario por antigüedad en la compañía y género.*

A continuación se encontrarán una serie de gráficas, con los porcentajes obtenidos en cada uno de los ítems que se tuvieron en cuenta para esta investigación.



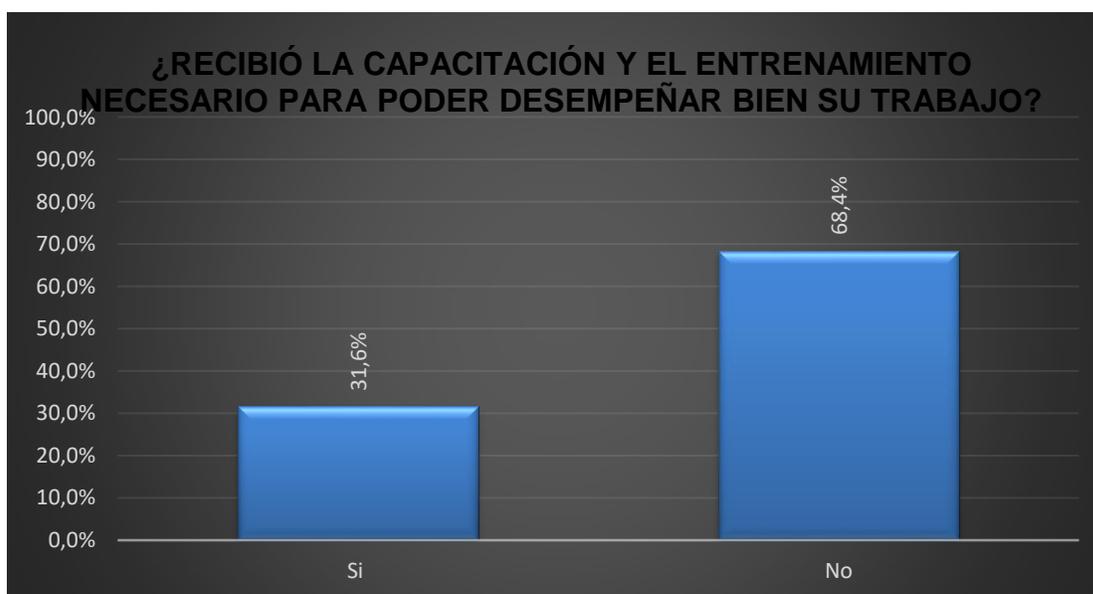
Grafica 4. *Porcentajes obtenidos en el ítem 2: ¿Qué le permite el cargo que ocupa?.*

De acuerdo a la pregunta 2.1 (Satisfacer sus necesidades laborales) se encuentra que el 66.7% del personal retirado afirma que no pudo satisfacer dichas necesidades, en la pregunta 2.2 (Toma de decisiones) se encontró que el 83,9% no pudo tomar decisiones y en la pregunta 2.3 (Tiene aspiraciones a otro cargo) se obtiene un 94% que presenta aspiraciones de acceder a otros cargos.



Grafica 5. Porcentajes obtenidos en el ítem 3: *¿Relaciones que maneja con su jefe?*.

En la pregunta 3 (Las relaciones que maneja con su jefe) presentan un 60,4% del personal retirado por causas voluntarias que mantuvo una mala relación, lo que manifiesta que los trabajadores se encuentran en desacuerdo con los jefes inmediatos.



Grafica 6. *Porcentajes obtenidos en el ítem 5: ¿Recibió la capacitación y el entrenamiento necesario para poder desempeñar bien su trabajo?.*

En esta grafica se evidencia la importancia de la capacitación, medida con la pregunta 5 (Considera que recibió la capacitación y el entrenamiento necesario para poder desempeñar bien su trabajo), de la cual el 68.4% manifiesta no recibir capacitación.

Todos los ítems analizados anteriormente se encuentran contrastados con lo propuesto por Chiavenato en el año 2000, como factores importantes que generan rotación.

Con base en lo anterior, se observa que más del 60% de las personas encuestadas y sus respuestas en cada ítem, demuestra el poco interés que presentan los trabajadores hacia la decisión de mantenerse en la empresa; lo que evidencia que una de las causas que genera rotación es la poca satisfacción que presentan los trabajadores en el cargo que ocupan.

DISCUSIÓN

El organigrama de la empresa permite observar los diferentes niveles jerárquicos (Anexos no. 4) a los que se les asigna responsabilidades y autoridades definidas, toda la empresa cuenta con personal especializado y una gerencia propia para cada área. Cabe anotar que la empresa no cuenta con un plan de formación y de carrera establecido formalmente para los cargos operativos. El estilo de liderazgo es autocrático así como lo expresa Chiavenato (2006), donde no todos tienen la posibilidad de expresar sus ideas y las inconformidades que se presenten. Las relaciones se dan en el marco de valores corporativos como son Excelencia, Honestidad, compromiso, responsabilidad y lealtad. Para lo que se hace de vital importancia que todas las políticas y programas estén encaminados al cumplimiento de los mismos.

Siguiendo con el análisis, desde la información obtenida en las entrevistas de retiro, las principales causas de deserción de la empresa son: Los retiros voluntarios establecidos en textos tales como (satisfacción en el cargo, relaciones laborales y capacitación) lo que en un mercado competitivo pone en desventaja a la empresa, contrastando con la información obtenida por Chiavenato (2000), donde se afirma que estos factores son de vital importancia para la rotación. Para Elite Flower evidenciar los resultados obtenidos, será el punto de partida para desarrollar herramientas que le permitan a la compañía anticiparse a las necesidades del mercado y de sus colaboradores. De los entrevistados se estableció que del 60.4 % son personas que se retiran de manera voluntaria, asociadas a temas de carácter interno por parte de la organización, como lo es la mala relación con su jefe inmediato, lo que evidencia la importancia que presentan las relaciones dentro de las competencias requeridas en las personas, de acuerdo con Cruz & Vega (2001), evaluar dichas competencias e involucrar a los trabajadores permiten cambios y transformaciones

Chiavenato (2001), establece que la rotación de personal se da entre empleados que se encuentran insatisfechos y con bajo rendimiento en su desempeño laboral y esto conlleva a que inicien la búsqueda de un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa, encontrándose la situación anteriormente mencionada, en el presente trabajo de investigación, específicamente en lo referente a buscar un nuevo empleo, pues en esta investigación dicha causa de rotación obtuvo 66.7% del total de respuestas, constituyéndose por ello en la más significativa.

Robbins (2005) afirma que, “existen dos tipos de rotación de personal: La Interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”. En esta investigación se discrimina que es la externa ya que el 94% de las personas no están conforme con su cargo y desean o aspiran a otro. Por otro lado la falta de capacitación es otro de los factores que insidan con gran porcentaje el cual es del 68.4 %.

Dentro de este estudio efectuado, se encontraron 6 causas de rotación de personal, siendo unas de carácter interno y otras de carácter externo, participando mayoritariamente el género femenino.

Finalmente, Robbins (2005), establece que las entrevistas de salida desarrolladas durante un periodo de tiempo y ejecutan de forma adecuada ofrecen información significativa sobre los motivos de las renuncias de los empleados. De esta manera se identifican los factores de rotación los cuales arrojan los puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la organización. En donde se verán expuesta las falencias del modelo de gestión utilizados por la empresa. El conocimiento de esto permite llevar medidas correctivas. Además la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar una

planificación estratégica e identificar las áreas donde se requieren cambios. Lo anterior apoya la propuesta presentada en esta investigación, en donde se indica que existe la necesidad de establecer un modelo por competencias, en donde le permita a los colaboradores obtener un valor agregado y que este se vea reflejado en el desarrollo de la empresa.

CONCLUSIONES

Al identificar las causas que generan rotación, permitirá a la empresa desarrollar planes y programas encaminados a general de manera individual y grupal, un crecimiento en la búsqueda de retener personal calificado y con ello mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras compañías.

Cuando se adquiere un modelo autoritario los empleados se sienten presionados, por tal motivo baja la productividad, insatisfacción laboral, desmotivación y aumento en los retiros voluntarios, generando rotación de personal.

En el campo organizacional, la gestión por competencias marcan la diferencia a la hora de establecer factores distintivos, como puede llegar a ser la calidad del talento humano; ya que este es el que genera ideas que son únicas para la empresa, logrando establecer la diferencia entre una y otra. El objetivo de las empresas está en atraer, seleccionar y retener al personal calificado, que se convertirá en parte importante de la compañía; para Elite Flower identificar la principal causa de rotación le permitirá generar estrategias en pro de retener el personal.

Se debe tener en cuenta que los resultados obtenidos, no son generalizables para toda la población, dado que los modelos de gestión son basados en la cultura de cada una y su estudio cualitativo no permite una aplicación transversal a otra organización. La investigación constituye un aporte importante para la empresa Elite Flower, debido a que su fundamentación se desarrolla en pro de implementar un modelo de gestión por competencias, que permita ajustar las prácticas de gestión humana a toda la organización, partiendo de un factor diferenciador que es la rotación de personal.

Cambiar el sistema de gestión autoritario por un sistema de gestión por competencias debe ser una decisión que se tome desde la alta gerencia, documentada en necesidades

identificadas y potencialidades del grupo de trabajadores, aquí se presenta la propuesta del sistema de gestión que podría empezar a implementarse. (Anexo 3).

La utilización de un modelo de gestión por competencias, se convierte en un aspecto importante, el cual depende de la gerencia y de toda la organización; en donde deben invertir en tiempo y capacitación para que este genere grandes beneficios y es allí donde el área de gestión humana se convierte, en el motor que promueve en las demás áreas el impulso para transformar la empresa y alcanzar los objetivos; por esto es importante que Elite Flower implemente un modelo de gestión acorde con los cambios del mundo actual, como el propuesto en el presente trabajo.

Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores.

RECOMENDACIONES

Es importante para la empresa Elite Flower, tener en cuenta los hallazgos encontrados en cuanto a las causas que generan rotación e implementar un plan de acción que permita mitigar el impacto que esta genera.

Para Elite Flower es importante la rotación, enmarcada en la falta de capacitación y en la mala relación con los jefes; por lo cual se propone un modelo de gestión, que a través de acciones, constituya una herramienta de comunicación y de mejora continua.

Se sugiere implementar el modelo de gestión propuesto en esta investigación, debido a que fue desarrollado teniendo en cuenta las particularidades que tiene la empresa, en cuanto a su cultura y las necesidades que se evidenciaron en el análisis que se realizó.

Se recomienda implementar un proceso formal de capacitación y entrenamiento apoyado en el modelo de gestión por competencias, lo que permite que se puedan desarrollar los procesos de gestión humana en forma óptima; en donde los jefes cumplan un papel fundamental, en conjunto con los trabajadores, representando un beneficio para la organización.

Para futuras investigaciones, se sugiere contrastar la información obtenida, con otras empresas del mismo sector, para así evidenciar las diferentes causas de rotación de personal y las múltiples variables en las que pueda repercutir.

Se sugiere analizar otras variables que pudieran estar afectando los índices de rotación y que no sean las nombradas en este trabajo, para lograr ampliar la visión que se tiene acerca de este fenómeno, que genera impacto para las compañías en general.

Se recomienda explorar este tipo de estudios desde la Psicología, ya que la mayoría de estudios similares, han sido desarrollados por administradores o ingenieros, dejando de lado la parte humanitaria, que es importante para generar un impacto y mayor efectividad.

A nivel académico, este trabajo es un aporte a las investigaciones sobre modelos de gestión, desde la perspectiva estratégica que plantea Calderón (2006) y como lo plantea Medina (2008), ya que este deja abierta la posibilidad de realizar estudios similares en otras empresas del sector floricultor.

En cuanto a la satisfacción de los empleados se encuentra que desarrollar un modelo que logre articular todos los procesos de gestión humana, permitirá generar en el empleado las opciones deseadas de atraer y mantener. Un modelo de gestión planeado desde la plataforma estratégica de la empresa funciona como un modelo administrativo que permite a la organización desarrollar diferentes procesos; unido al conocimiento que se tiene de los procesos de gestión humana basados desde la psicología permitirá a los profesionales de esta disciplina involucrarse de manera más efectiva, dando a dichos procesos un enfoque humanista que permita alcanzar los objetivos establecidos; contrastando con lo propuesto en el año 2010, en lo que los modelos desarrollan las estrategias y objetivos de la organización.

De esta manera, Elite Flower podría articular todos sus subprocesos de gestión humana como son selección, capacitación, evaluación y desarrollo, siguiendo los lineamientos por competencias desarrollados en el modelo de gestión propuesto. Los resultados obtenidos de este ejercicio se convertirán en la base de los procesos, los cuales, contrastados con las competencias definidas en los perfiles de cargo, generaran estrechar las falencias que existen y que producen una alta rotación, sobre la cual se levantan los programas de formación que deben estar orientados hacia lo actitudinal, las habilidades y lo técnico (Alles, 2000).

Los subsistemas de gestión humana mencionados, buscan relacionar el desempeño con las metas de la compañía así como lo señala (Zinober, 1999; citado por Giraldo y Cajiao, 2005) los procesos de desarrollo facilitaran que los empleados desarrollen las habilidades que la organización necesitará en el futuro y permiten que la empresa mantenga su ventaja competitiva.

Es relevante mencionar que el presente trabajo ha tenido como alcance la identificación de los factores de rotación como insumo principal para la definición de un plan de acción basado en competencias organizacionales, que podrían complementarse con todas las áreas de la organización de acuerdo al modelo de gestión propuesto para tal fin; de acuerdo con Alles (2010) los conceptos fundamentales para definir el modelo, están dados desde el comportamiento humano, que hace parte de las situaciones que se viven a diario.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial y organizacional*. Mexico D.F.: WADSWORTH CENGAGE Learning editores. Sexta edición.
- Aguilar, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V.* facultad de estudios superiores Cuautitlán. México D.F.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica. Argentina: Buenos Aires. Séptima edición.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. Ediciones Granica. Argentina: Buenos Aires. Segunda edición.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas La Trilogía*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Argentina: Buenos Aires. Tercera edición.
- Benavides, I. (2015). *Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia: Bogotá.
- Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos*. Venezuela: Revista Interdisciplinar, No. 8.
- Canteno, M., Delgado, B., Gión, S., González, C., Martínez, A., Navarro, I., Pérez N., & Valero, J. (2011). *Psicología del desarrollo humano: Del nacimiento a la vejez*. Editorial Club Universitario. No. 4.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Primera edición. Bogotá, D.C., Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I (2012). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.

Cruz, P & Vega, G. (2001) *La Gestión por Competencias* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias_procesos_metodologia.pdf

Cuestas, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ediciones Ecoe. Colombia: Bogotá. Primera edición.

Elite Flower (2017) *Página oficial Elite Flower a touch of class*. Recuperado de <https://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&tl=es&u=http%3A%2F%2Fwww.eliteflower.com%2F&anno=2>

Escobar, M. (2005). *LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>

Facatativá (2017). *Página Oficial*. Recuperado de <https://facatativa.wikispaces.com/home>

Gallego, M. (2012). *Gestión humana basada en competencias. Teoría de competencias*. Revista Universidad EAFIT, 36, 119 Recuperado de

<https://www.google.com.co/search?q=Gesti%C3%B3n+humana+basada+en+competencias.+Teor%C3%ADa+de+competencias.&aq=chrome..69i57.652j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Giraldo, J. y Cajiao, J. (2005). *El modelo de Gestión de recursos humanos por competencias. Herramienta de Gestión o moda pasajera?* Tesis de maestría no publicada que confiere el título de Magister en Administración, Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Guerrero, D., De los Ríos, I., Gómez, F. & Guillén, J. (2010). *Modelos internacionales de certificación de competencias profesionales: una caracterización de ocho modelos*. En: XIV Congreso Internacional de Ingeniería de proyectos (pp. 483- 505). Madrid: AEIPRO.

Guerrero, D. C., Valverde, A. M. & Maria, G. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, (58) 251- 288. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf>

Gómez, B. C. & Mendoza, M. L. (2013). *MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S. (tesis de grado)*. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20MPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>

Gómez, J. (1997). “Mapa de competencias estrategia en el recurso humano”. *Revista Clase Empresarial*. Vol 54, p 52.

Gonzales, D. (2009). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, pp. (45-72).

Medellín: Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

González, M. (2006). "La rotación de personal como un elemento laboral". Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Psicología. México: Monterrey.

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA. (2016) Consulta realizada en el SISFITO. Recuperado de http://www.supersociedades.gov.co/Documents/ES_FloricultorFinal_10_09_2013.pdf

Kahane, E. (2008). Gestión de Competencias: Rompiendo el código para el impacto de la organización. ABI/Inform Global, 62(5).

Malagon, R. y Mosquera, M. (2001) *El enfoque de los sistemas: una opción para el análisis de las unidades de producción agrícola*. Universidad Nacional de Colombia.

McKinsey, Q. (2008). *Making Talent a Strategic Priority*. Recuperado de <http://www.psycheselling.com/Talent.pdf>

Mertens, L., (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: CINTERFORD.

Ministerio de Educación. (2014) *Acerca de EMP*. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles277747_archivo_pdf_glori_aisaza.pdf.

Ministerio de Trabajo. (Septiembre 1950). Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntasfrecuentes/contrato-de-trabajo.html>

Moreno, T. (2008). *Las 6 formas de retener el talento*. Expansión en alianza con CNN.

Recuperado de <http://expansion.mx/micarrera/2008/10/28/6-formas-de-retener-el-talento>.

OIT. (2016). *Productividad Laboral*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/stat/documents/publication/wcms_501594.pdf.

Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*, Facultad de Ciencias, Económicas y Administrativas. Universidad de Medellín.

RAE (2017). Real Academia de la lengua Española. Recuperado de <http://www.rae.es/>

República de Colombia. (2017). *Página oficial de Asocolflores*. Diseñado y Desarrollado por AyMSoft. Todos los Derechos reservados. Bogotá D.C. Recuperado de <https://www.asocolflores.org/acerca-de-asocolflores/quienes-somos/3>

Robbins, S. (2007). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Sánchez, Y. (2015). *Entrevistas de retiro o salida, fuente de mejoramiento continuo*. Gerencie. Recuperado de <https://www.gerencie.com/entrevistas-de-retiro-o-salida-fuente-de-mejoramiento-continuo.html>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización de Elite Flower.

Facatativá, 20 de Junio de 2016

Señores

Alejandra Sarmiento Jiménez

Rodrigo Aguirre Navarrete

Andrés Paredes Chavarro

AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente se declara que el señor Mauricio Morales Gerente de Desarrollo Organizacional, identificado con C.C 17.123.168 autoriza a Alejandra Sarmiento Jimenez identificada con C.C. 1.070.975.655, Rodrigo Aguirre Navarrete identificado con C.C. 11.439.879 y Andrés Paredes Chavarro identificado con C.C. 1.070.970.747 para que realicen el Proyecto de Tesis (Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias en la Empresa Elite Flower de Facatativá) en nuestra prestigiosa empresa ELITE FLOWER y puedan acceder a la misma con fines de obtener informaciones que les permitan desarrollar su proyecto de trabajo de grado.

Cordialmente,


MAURICIO MORALES ÁVILA
Gerente de Desarrollo Organizacional
C.C. 17.123.168

Anexo 2. Formato Entrevista de retiro Elite Flower.

F-GH-007-12
v:01

ENTREVISTA DE RETIRO

GENERALIDADES

NOMBRE		CEDULA	
CARGO		AREA / FINCA	
FECHA DE INGRESO		FECHA DE RETIRO	
JEFE INMEDIATO		CARGO DEL JEFE INMEDIATO	

Cuál es el motivo de su retiro ?

1. Considera que nuestra empresa es:

* Un sitio donde se trabaja de forma agradable ? SI ____ NO ____

* Un espacio donde es fácil aprender ? SI ____ NO ____

* Una compañía que permite mejorar su calidad de vida ? SI ____ NO ____

* Otro, Cúal ? _____

2. Cree que el cargo que ocupaba le permitía:

* Satisfacer sus necesidades laborales ? SI ____ NO ____

* Tomar Decisiones ? SI ____ NO ____

* Tiene aspiraciones de otro cargo ? SI ____ NO ____

3. La relación con su Jefe Inmediato era:

* Buena SI ____ NO ____

* Regular SI ____ NO ____

* Mala SI ____ NO ____

Porqué _____

Anexo 3. Propuesta de Modelo de Gestión por Competencias.**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS****Objetivo.**

Garantizar que se conozcan y promuevan oportunamente las competencias organizacionales a todo el personal del área administrativa, enfocados en atraer, elegir y mantener personal que cuente con el perfil del cargo y con las competencias y aptitudes necesarias que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los valores de ELITE FLOWER.

Alcance.

El proceso inicia una vez se dan a conocer y son aprobadas las competencias organizacionales y el líder de cada área administrativa establece mecanismos de grupos primarios para llegar a todas los colaboradores con el conocimiento e implementación.

Responsabilidades.

El Gerente de gestión humana y los jefes de Gestión Humana, son los responsables de velar por el cumplimiento de este procedimiento, así como la actualización y difusión del mismo.

Los Gerentes y jefes de finca, son los responsables de cumplimiento en el proceso de solicitud formal de requisición de personal administrativa contemplado en este procedimiento.

Criterios, Normas y Políticas.

Todas las personas de la organización a nivel nacional deben conocer el modelo de gestión por competencias, que ayudara a ser parte de la estrategia corporativa y gestión del desempeño organizacional.

Procedimiento.

El modelo de gestión por competencias se debe implementar a través de un programa que contempla los siguientes pasos que deberán darse de la siguiente manera:

Sensibilización.

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas al programa y la participación de todos en especial los colaboradores que administran el personal. La sensibilización busca un compromiso y es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

1. Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
2. Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo propuesto.
3. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Análisis de los puestos de trabajo.

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se propone la segunda etapa:

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

1. **Funcionalidad:** el análisis y descripción de cargos, son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, en la organización ya que es necesario para el proceso de selección, capacitación, formación y desarrollo, incentivos y administración de remuneraciones y compensación. También le permite a la organización conocer toda la información relativa a un puesto de trabajo, con alcance y dimensión de los ocupantes en función de la estrategia organizacional.
2. **Alcance:** el análisis de descripción de cargos se origina en la estrategia corporativa de la cual se genera el organigrama general, que evidencia los niveles de cargo y los cargos requeridos para el cumplimiento de las actividades y tareas de cada área de la organización y va hasta la entrega, actualización y socialización al colaborador administrativo.

Criterios / Normas / Políticas.

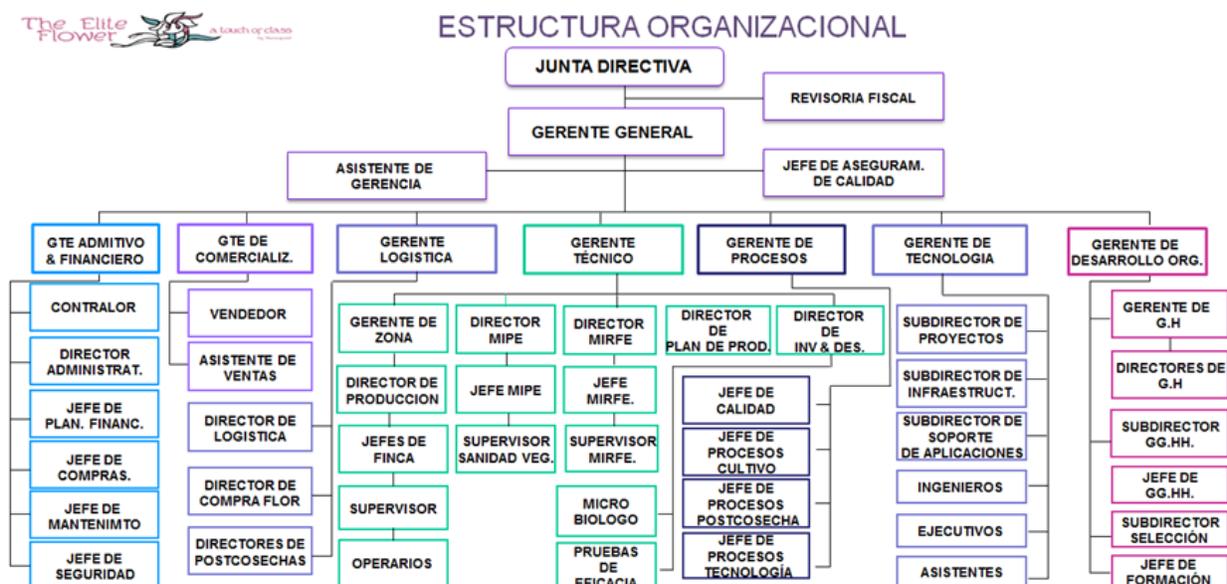
1. Se determinan los cargos que se describen de acuerdo a la matriz de descripción de perfiles de cargos
2. Se elabora el organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama General.
3. Se elabora el cronograma de trabajo.
4. Se seleccionan los factores claves que se utilizan en la definición de los campos a diligenciar.
5. Se diligencia el análisis de descripción de cargo en la ficha.
6. Todas las fichas de perfiles de cargo contienen la Misión, educación, formación, experiencia, habilidades, competencias, responsabilidades en el cargo, calidad, seguridad y ambiente.
7. Todas las fichas de perfiles de cargo se socializan a todos los niveles de cargo en la organización.
8. Se actualiza la descripción de cargo cuando exista un cambio significativo en el mismo.
9. Todo colaborador administrativo que ingrese a la organización firma su descripción de cargo.
10. Todos los cargos de ELITE FLOWER están clasificados en 13 cargos genéricos:

NÚMERO	CARGO GENÉRICO
1	GERENTE
2	DIRECTOR

3	SUBDIRECTOR
4	JEFES
5	SUPERVISOR
6	EJECUTIVO
7	PROFESIONALES
8	VENDEDOR
9	ASISTENTE
10	AUXILIAR
11	OPERARIOS
12	OFICIO
13	APRENDIZ

Descripción de Actividades.

1. Contar con la estructura (organigrama) a partir de la cual se definen los cargos que se van a describir.



2. Diligenciar las fichas de perfiles de cargo de acuerdo a la matriz de descripción de cargos

FICHA DE PERFIL DE CARGO			
NOMBRE DEL CARGO _____			
AGRUPADOR GENÉRICO ACCIÓN: _____			
CARGO GENÉRICO ACCIÓN: _____			
1. DATOS RELACIONADOS AL CARGO			
ASPECTO	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	EN TARIFA
Horario			
Dominicales y Festivos			
Tipo de Jornada			
Jornada Laboral			
Salario			
Tipo de Salario			
Tipo de Nómina			
Tipo de Contrato			
Tipo de Liquidación			
Proceso Core			
Riesgo de ARL			
Porcentaje de Pension			
Origen del recurso			
Ajuste al Salario Mínimo			
Misión del Cargo _____			
2. CLAUSULAS ADICIONALES			
Nombre Clausula	A quien Aplica?	Origen	Observación
3. APROBACIÓN DE LA FICHA			
PROCESO	NOMBRE RESPONSABLE	APROBADO	FIRMA
4. PROCESO DE SELECCIÓN			
Pre-Entrevista			
Validación			
Referenciación			
Entrevista			
Estudio De Seguridad			
Visita Domiciliaria			
Seguro de Vida		Porcentaje del Seguro de Vida	
Género			
Rango De Edad			
Documentos Adicionales Requeridos para el cargo:	Columna1	Columna2	Columna3
5. FORMACIÓN Y ESTUDIOS			
Nivel Mínimo de Educación (escolaridad)	Profesional		
Profesiones Relacionadas	Columna1	Columna2	Columna3
Formación (cursos > 16 Horas)	Columna1	Columna2	Columna3
Áreas de Conocimiento	Columna1	Columna2	Columna3
6. INFORMACIÓN DEL CARGO			
FUNCIONES DEL CARGO			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
RESPONSABILIDAD DE CALIDAD	RESPONSABILIDAD DE CONTROL Y SEGURIDAD	RESPONSABILIDAD DE AMBIENTE Y SALUD OCUPACIONAL	
AUTORIDAD			
CONDICIONES ESPECIALES PARA DESEMPEÑAR EL CARGO			
COMPETENCIAS	Columna1	Columna2	Columna3
HABILIDADES	Columna1	Columna2	Columna3
ÁREA DE EXPERIENCIA	TIEMPO DE EXPERIENCIA	UNIDAD DE MEDIDA DE TIEMPO DE EXPERIENCIA	
PRUEBAS	INCLUIDO EN AIU O TARIFA?	Observaciones	
INDICADORES DEL CARGO	NOMBRE DEL INDICADOR	META	Columna1
			100%
			100%
			100%
NOMBRE COLABORADOR _____			
FIRMA _____			

3. Informar a toda la organización donde podrán encontrar el formato o ficha de descripción de cargo.
4. Gestión Humana verificara que todos los cargos de la organización tengan descripción de cargo

Manual de Funciones y Competencias

Introducción.

El presente Manual de funciones y competencias se ha definido como una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer el perfil mínimo requerido para el desarrollo de funciones de los diferentes cargos directivos y administrativos que integran la estructura organizacional de la empresa Elite Flower.

Así mismo se ha definido como entrada de información para los procesos de selección y desarrollo del talento humano actual y futuro, con el propósito de estandarizar la capacidad de desempeño, funciones, responsabilidades, métodos de evaluación y posibles planes de carrera de los colaboradores en sus respectivos cargos.

Objetivos.

General.

Establecer la educación, formación, habilidades y experiencia de los diferentes cargos, de acuerdo con las funciones y responsabilidades a cumplir en cada uno y la respectiva remuneración.

Específicos.

1. Definir las disposiciones mínimas a cumplir para la creación o eliminación de cargos
2. Estandarizar el control de versiones del manual con base en las modificaciones de competencias, funciones y/o riesgos identificados en los cargos.

Disposiciones del Manual.

Niveles de cargo. En ELITE FLOWER define tres niveles de cargo:

Nivel	Grupo de Cargos
Estratégico	Hacen parte de este grupo los cargos de Gerente, Director y Subdirector.
Operacionales	Integran este grupo los cargos de Jefe, Supervisor, Asistente y Operarios.
Soporte	Cargos de Ejecutivo de Cuenta, Profesionales, Ejecutivo Profesionales, Vendedor, Auxiliar, Oficio y Aprendiz.

Creaciones de Cargo.

1. La creación de un nuevo cargo se realiza por autorización de la Gerencia y directores, para lo cual se debe revisar nivel del cargo al cual pertenecería y perfil requerido según la escala salarial y las funciones a desempeñar.
2. La Creación y denominación de un cargo se realiza por la gerencia de Gestión Humana siendo necesario definir el perfil y funciones a desarrollar para que se proceda con un proceso de selección.

Eliminaciones de Cargo.

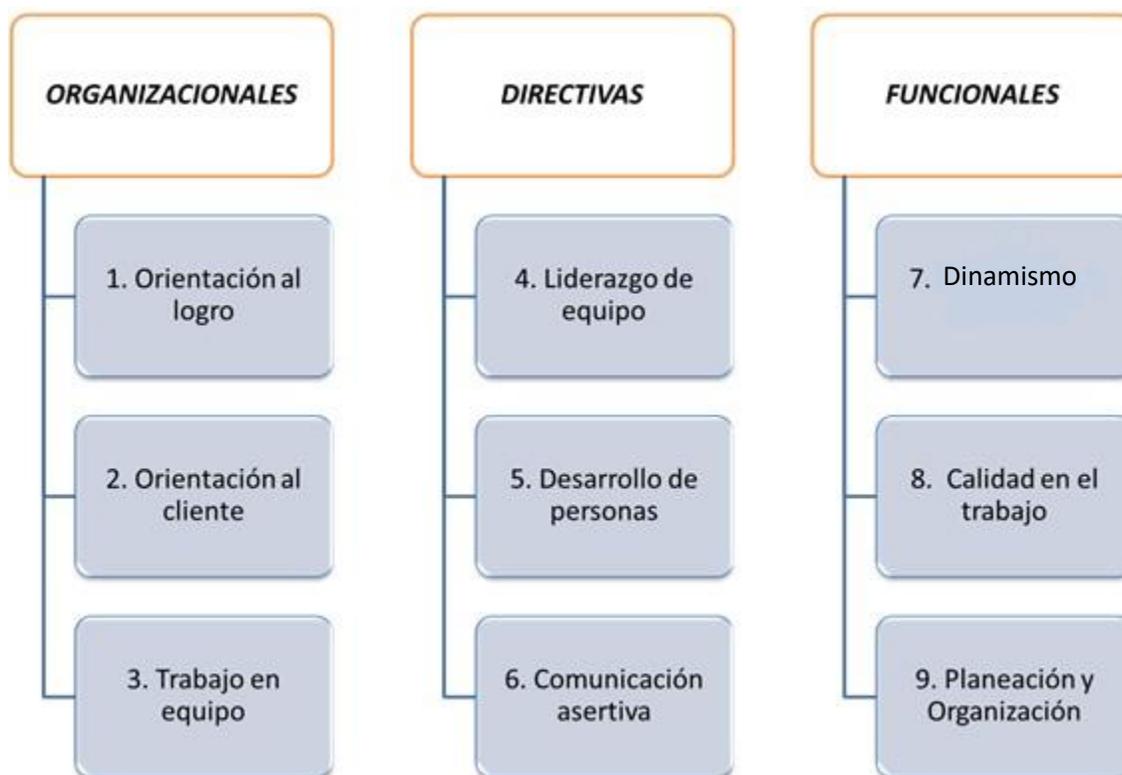
La eliminación de un cargo se hace efectiva por la Gerencia de Gestión Humana, cuando en las sociedades o unidades de negocio no se tenga evidencia del desarrollo de las funciones para las cuales fue creado, en un lapso igual o superior a tres (3) meses.

Habilidades para los cargos.

1. Las habilidades requeridas para cualquier cargo están asociadas a su nivel (estratégico, operacional o soporte) y son determinadas y verificadas por el área de selección.
2. La gerencia de Gestión humana es quien determina la evaluación de desempeño de los colaboradores, frente a las habilidades y funciones definidas para cada cargo.

Definición del perfil de competencias requeridas.

A continuación se definirán las competencias requeridas para cada área.



ORGANIZACIONALES

ORIENTACIÓN AL LOGRO

Es la capacidad de obtener los objetivos propuestos cuantitativa y cualitativamente, en los plazos y con los niveles de eficacia y estándares de calidad requeridos.

Conductas asociadas:

1. Establece para sí mismo y para los miembros de su equipo los objetivos, las metas e indicadores requeridos para el desarrollo de su área de gestión.
2. Conoce los resultados esperados para el desarrollo de su gestión.
3. Monitorea el proceso y los resultados, ajustando y generando los cambios necesarios para el éxito del proyecto o gestión.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Capacidad para identificar y atender las necesidades y expectativas del cliente desarrollando un vínculo de confianza y credibilidad sostenible.

Conductas asociadas:

1. Investiga acerca de las necesidades y expectativas actuales y potenciales, tanto de sus clientes internos como externos.
2. Identifica y anticipa soluciones a posibles situaciones que alteren el resultado esperado, tanto por el cliente interno como externo.
3. Desarrolla vínculos de confianza y respeto, tanto con el cliente interno como externo

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para trabajar en cooperación con otros, con el propósito de lograr resultados compartidos consistentes con los objetivos del negocio.

Conductas asociadas:

1. Trabaja cooperativamente con su equipo de trabajo, en la búsqueda de un resultado común.
2. Suministra la información relevante que requiere su equipo de trabajo, para alcanzar los resultados.
3. Reconoce y valora públicamente los aportes y contribuciones de los miembros del equipo.

DIRECTIVAS

LIDERAZGO DE EQUIPO

Capacidad para trabajar en cooperación con otros, con el propósito de lograr resultados compartidos consistentes con los objetivos del negocio.

Conductas asociadas:

1. Trabaja cooperativamente con su equipo de trabajo, en la búsqueda de un resultado común.
2. Suministra la información relevante que requiere su equipo de trabajo, para alcanzar los resultados.
3. Reconoce y valora públicamente los aportes y contribuciones de los miembros del equipo.

DESARROLLO DE PERSONAS

Capacidad para emprender acciones eficaces que permiten mejorar las competencias de los funcionarios a su cargo.

Conductas asociadas:

1. Reconoce y valora la contribución de las personas de su equipo en el logro de las metas.
2. Brinda retroalimentación específica y oportuna, sobre el desempeño de las personas a su cargo, ofreciendo refuerzos positivos y/o correctivos.
3. Motiva e inspira mediante su ejemplo, a los miembros de su equipo de trabajo a desarrollar rutinas de trabajo enfocadas al logro de los resultados esperados.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Capacidad para expresar con claridad y en forma apropiada, lo que siente, piensa o necesita según el contexto y la cultura empresarial.

Conductas asociadas:

1. Utiliza un lenguaje de fácil comprensión.
2. Evita la confrontación pública de los integrantes del grupo y los llamados de atención los hace en privado.
3. Propicia espacios de comunicación entre los miembros de su equipo, favoreciendo la expresión de sentimientos y situaciones que ayuden al mejoramiento de los resultados del equipo de trabajo.

FUNCIONALES**DINAMISMO**

Es la capacidad para adaptarse a los cambios, para alcanzar los objetivos tanto de la organización como del área e integrar en su gestión nueva información, implementaciones tecnológicas y los cambios en el contexto del cliente o de los requerimientos del trabajo.

Conductas asociadas:

1. Se adapta a los cambios positiva y constructivamente
2. Modifica y adapta su método de trabajo, para adecuarse a los cambios de la organización
3. Propone mejoras a su trabajo para el logro de sus objetivos.

CALIDAD EN EL TRABAJO

Es la capacidad para obtener resultados superiores en las tareas que le han sido encomendadas y demostrar capacidad para trabajar de modo efectivo apoyando el resultado del equipo sin descuidar sus objetivos individuales.

Conductas asociadas:

1. Cumple con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares establecidos.
2. Cumple con los plazos requeridos en el desarrollo de su tarea.
3. Se mantiene actualizado en los temas de su especialidad.

PLANEACION Y ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, aprovecha los recursos disponibles para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente y organizada.

Conductas asociadas:

1. Utiliza eficazmente el tiempo e impide que asuntos o distracciones irrelevantes interfieran con la realización del trabajo
2. Anticipa los posibles obstáculos que puedan presentarse en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades
3. Desarrolla sus tareas, de acuerdo a las instrucciones entregadas y a los procedimientos establecidos.

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS

Objetivo.

Establecer las actividades para evaluar las competencias de los colaboradores de ELITE FLOWERS, con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral, sus oportunidades de mejora y aportes al cumplimiento de las metas de la organización.

Alcance.

Inicia cuando la Junta Directiva define y comunica a sus líderes principales las competencias de la Organización y las directrices para su implementación, y termina con la elaboración, ejecución y el seguimiento de planes de mejora según el resultado en la medición de las competencias.

Responsabilidades.

Gerente de Gestión Humana.

1. Apoyar la definición de las Competencias para el personal de la Empresa.
2. Definir el contenido, metodología, herramienta y tiempos de aplicación de la medición de competencias del personal.

Director de Gestión Humana.

1. Proponer contenidos de evaluación acorde a las políticas de la empresa
2. Asignar los contenidos de evaluación al personal según el modelo definido.
3. Hacer seguimiento a la evaluación de competencias y generar el respectivo informe.

Jefe.

1. Aplicar la evaluación de competencias a su equipo de colaboradores en los tiempos definidos por la Organización.

Criterios / Normas / Políticas.

1. Para la vinculación de una persona a cualquiera de las áreas de la empresa, el proceso de selección dependiendo el cargo al cual vaya a ingresar el colaborador, aplica las pruebas requeridas para evaluar las competencias definidas por la organización.
2. Los colaboradores administrativos deben conocer el modelo de gestión por competencias, como parte de la estrategia corporativa y gestión del desempeño organizacional.
3. La evaluación de competencias se realiza por el sistema operativo que se designe para tal fin, evaluando competencias Organizacionales, Directivas y/o funcionales, las cuales se asignan de acuerdo al nivel del cargo así:
4. Cargos Estratégicos: Evalúa las competencias Organizacionales y Directivas
5. Cargos de Operacionales con y sin personal a cargo y de Soporte: Organizacionales y funcionales

6. Los resultados no son un promedio simple de las dos competencias, ya que las organizacionales tienen un peso del 40% y las funcionales o directivas un peso del 60% para los colaboradores administrativos.
7. Todos los modelos son calificados con el siguiente sistema:
 - 7.1.1 Siempre
 - 7.1.2 Casi siempre
 - 7.1.3 Casi nunca
 - 7.1.4 Nunca
8. Toda persona que ingresa a la organización en un cargo administrativo, al cumplir 11 meses de vinculado el jefe inmediato le realiza en el sistema operativo en una evaluación de adaptación al cargo. Si el resultado de la evaluación es igual o superior al 80% su contrato laboral pasa a término indefinido.
9. Los colaboradores que obtienen puntajes entre 70% y 79% se les realiza tres meses después una segunda evaluación, si los resultados siguen siendo inferiores a 80%, la Gerencia de Gestión Humana y el Gerente del proceso al cual pertenece el colaborador, evalúan la permanencia.
10. Todos los colaboradores deben obtener un resultado superior al 80%, en caso que su resultado esté entre 70% y 79%, el colaborador establece compromisos de mejoramiento que serán evaluados, bajo el mismo esquema en la siguiente evaluación.
11. Se realiza evaluación de competencias a todo colaborador que lleve mínimo un año de antigüedad.
12. Las evaluaciones son realizadas presencialmente o por cualquier medio tecnológico cuando la persona se encuentre en una ciudad diferente de donde está el Jefe.

13. La evaluación de desempeño se realizará una vez al año y es una tarea de obligatorio cumplimiento para los jefes.
14. La evaluación del desempeño del equipo directivo de la Organización, se realiza mediante la metodología 360° y tiene en cuenta las competencias Organizacionales y Directivas, con periodicidad anual.
15. Antes de proceder a una promoción, traslado, incremento salarial, el jefe inmediato evalúa el desempeño del colaborador a través de este instrumento, para lo cual se requiere un resultado mínimo del 80%.
16. Concluida la evaluación, el jefe inmediato de proceso, genera en el sistema el reporte con el resultado y retroalimenta al colaborador para la definición de las acciones y compromisos de mejoramiento a los cuales se hará seguimiento.

Descripción de Actividades.

1. El Gerente de Gestión Humana construye el árbol de relaciones de cada colaborador con el apoyo del director y subdirector para su implementación operativa organizada para tal fin.
2. El Gerente Gestión Humana de acuerdo con el Mapa de Relación y tipo de evolución (90° o 360°), configura el sistema y la relación de los colaboradores a evaluar.
3. Una vez realizada la configuración en el sistema operativo, El Gerente de Gestión Humana informa a las Unidades de Negocio para el personal y a los Jefes para el personal administrativo las fechas del Plan de Evaluación.
4. El Gerente de Gestión Humana envía un correo electrónico a los líderes de los proceso informando el tipo de evaluación a realizar

5. Si es evaluación de 90° o de 180° el Gerente de Gestión humana envía un correo informando al colaborador de la evaluación para que realice la autoevaluación.
6. Para los colaboradores Administrativos si la evaluación es 360°, el líder es evaluado por sus pares, subordinado y jefe inmediato. En caso que el colaborador tenga relación con clientes y/o proveedores es evaluado por los mismos, de acuerdo a la definición que sobre el particular haga el jefe inmediato.
7. El líder del proceso o jefe inmediato concreta con el colaborador la fecha, hora y sitio para realizar la evaluación.
8. De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de competencias, tanto organizacionales directivas como funcionales se concreta de modo conjunto, los objetivos de desarrollo, mejoramiento, las acciones y compromisos a tomar.
9. El Jefe Inmediato, agenda con su colaborador la fecha en la cual hacen la primera reunión de seguimiento.
10. El Gerente de Gestión Humana, una vez finalizadas las fechas establecidas para la ejecución de las evaluaciones de competencias, genera el reporte de con el fin de analizar los resultados y su cumplimiento y generar control sobre las oportunidades de mejora y las necesidades de capacitación y desarrollo.
11. Con base en el informe, retroalimenta a cada jefe inmediato de los resultados obtenidos en las evaluaciones.
12. Finalmente, se reúne con los jefes inmediatos para establecer los planes de capacitación que refuercen las competencias requeridas de los colaboradores.

GLOSARIO

Según RAE (2017).

1. **Descripción:** Acción y efecto de describir.
2. **Análisis:** Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición.
3. **Cargo:** Obligación de hacer o cumplir algo.
4. **Organigrama:** Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.
5. **Niveles:** Instrumento para comprobar la diferencia o la igualdad de altura entre dos puntos.
6. **Tareas:** Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.
7. **Misión:** Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido.
8. **Competencia:** Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
9. **Educación:** Acción y efecto de educar.
10. **Formación:** Acción y efecto de formar o formarse.
11. **Experiencia:** Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.
12. **Habilidades:** Capacidad y disposición para algo.
13. **Funciones:** Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

- 14. Responsabilidades:** Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- 15. Autoridad:** Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho.
- 16. Laboral:** Pertenciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social.
- 17. Organizacional:** Pertenciente o relativo a la organización.
- 18. Directiva:** Que tiene facultad o virtud de dirigir.
- 19. Funcionales:** Dicho de una cosa: Diseñada u organizada atendiendo, sobre todo, a la facilidad, utilidad y comodidad de su empleo.
- 20. Evaluación:** Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de las personas.