

**MODELO DE INCENTIVOS EN LA EMPRESA JARDINES
DE SAN NICOLÁS S.A.S**

**MELISSA RAMÍREZ CEBALLOS
CAMILO LLANO SALDARRIAGA**

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingenieros Administradores**

Rafael Eduardo Uribe Uribe

**Director Administrativo y de Gestión Humana, Cámara de
Comercio de Medellín para Antioquia**



**UNIVERSIDAD EIA
JARDINES DE SAN NICOLÁS S.A.S
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2019**

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todos los empleados del cultivo Jardines de San Nicolás S.A.S. por habernos proporcionado toda la información para cumplir con éxito este trabajo. Además, agradecemos a nuestro director de carrera, Miguel Jaramillo, por el apoyo incondicional a lo largo de nuestra carrera y a Rafael Uribe, nuestro director de trabajo de grado, por su paciencia y dedicación durante la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PRELIMINARES.....	13
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES	13
1.1.1 Contextualización	13
1.1.1.1 Contextualización teórica	13
1.1.2 Antecedentes	22
1.2 Objetivos del proyecto	27
1.2.1 Objetivo General.....	27
1.2.2 Objetivos Específicos	27
1.3 Marco de referencia.....	28
2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA	36
3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS.....	37
3.1 IDENTIFICAR Y VALIDAR CAUSAS DE ROTACIÓN LABORAL DE LA EMPRESA 37	
3.1.1. Análisis por observación directa	37
3.1.2. Detección de causas de rotación laboral	37
3.1.3. ENCUESTA.....	39
3.1.4. Análisis de resultados.....	41
3.2 ADAPTAR LAS PREFERENCIAS Y NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS A UN SISTEMA DE INCENTIVOS.....	54
3.2.1. Categorizar los resultados	54
3.2.2. Identificar aliados potenciales.....	56

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.3	EVALUAR LAS IMPLICACIONES FINANCIERAS DEL PROYECTO AJUSTÁNDOSE A LOS REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES DE LA COMPAÑÍA.	57
3.3.1.	Presupuesto	57
3.3.2.	Inversión inicial.....	58
3.3.3.	Costo anual del programa	59
3.4	ESTRUCTURAR LA PROPUESTA DEL MODELO DE INCENTIVOS PARA SER PRESENTADO A LA EMPRESA.....	61
3.4.1.	Modelo de incentivos basado en puntos.....	61
3.4.2.	Obtención y redención de puntos	62
3.4.3.	Términos y condiciones del modelo de incentivos	63
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
4.1	CONCLUSIONES.....	66
4.2.	RECOMENDACIONES	67
5.	REFERENCIAS	69
	ANEXO 1 - DIAGNÓSTICO SOCIODEMOGRÁFICO	75
	ANEXO 2 - INDICADORES DE GESTIÓN HUMANA	91
	ANEXO 3 - VIDEO “IMPACTO JARDINES DE SAN NICOLÁS”	92
	ANEXO 4 – FORMATO ENCUESTA GUIADA.....	95
	ANEXO 5 - COTIZACIÓN TERRAZA CON EMPRESA MASAREA	99

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Índice de Rotación Laboral (2016-2017)	21
Tabla 2. Comparativo de beneficios de empresas del sector	26
Tabla 3. Costo de actividad de lanzamiento.....	58
Tabla 4. Escenario de menor inversión.....	60
Tabla 5. Escenario más probable	60
Tabla 6. Escenario de mayor inversión	61
Tabla 7. Comparación de costos según escenarios.....	61

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Rotación laboral (voluntaria e involuntaria) por lugar	15
Figura 2. Género entre empleados	17
Figura 3. Rangos de edad entre empleados	18
Figura 4. Nivel educativo entre empleados	18
Figura 5. Distribución del lugar de residencia entre empleados	19
Figura 6. Calificación de relaciones entre compañeros	20
Figura 7. Calificación de relaciones con jefes	20
Figura 8. Comportamiento índice de Rotación Laboral	22
Figura 9. Productividad continua.....	33
Figura 10. Distribución por género de los encuestados	41
Figura 11. Puestos que desempeñan los encuestados los encuestados	42
Figura 12. Estado civil de los encuestados	43
Figura 13. Número de hijos de los encuestados	44
Figura 14. Área en la que desempeñan los encuestados.....	44
Figura 15. Rango de edad de los encuestados.....	45
Figura 16. Antigüedad en la empresa de los encuestados.....	46
Figura 17. Tipo de vinculación con empresa de los encuestados	47
Figura 18. Nivel de escolaridad de los encuestados	48
Figura 19. Preferencias en tiempo libre de los encuestados	48
Figura 20. Preferencias en tiempo libre a futuro de los encuestados	49
Figura 21. Consideración de ambiente laboral de la empresa.....	50

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 22. Interés en continuar trabajando en la empresa	50
Figura 23. Motivación laboral encuestados	51
Figura 24. Elección de trabajo a futuro en la empresa	52
Figura 25. Recomendación de lugar de trabajo	52
Figura 26. Preferencia de programas de bienestar laboral.....	53
Figura 27. Preferencias por grupo poblacional.....	54

LISTA DE ANEXOS

		pág.
ANEXO 1 - DIAGNÓSTICO SOCIODEMOGRÁFICO; ERROR! DEFINIDO.	MARCADOR	NO
ANEXO 2 - INDICADORES DE GESTIÓN HUMANA; ERROR! DEFINIDO.	MARCADOR	NO
ANEXO 3 - VIDEO "IMPACTO JARDINES DE SAN NICOLÁS"; ERROR! DEFINIDO.	MARCADOR	NO
ANEXO 4 – FORMATO ENCUESTA GUIADA..... ; ERROR! DEFINIDO.	MARCADOR	NO
ANEXO 5 - COTIZACIÓN TERRAZA CON EMPRESA MASAREA; ERROR! DEFINIDO.	MARCADOR	NO

RESUMEN

La finalidad de este trabajo consiste en el diseño y estructuración de una propuesta de modelo de incentivos basado en puntos, para el cultivo de flores Jardines de San Nicolás S.A.S. Lo anterior con el propósito de disminuir sus índices de rotación laboral a largo plazo.

Para lograr el objetivo general, se plantea un enfoque metodológico que permita realizar una búsqueda de autores y recopilación de información tanto del sector como de las empresas en general sobre las teorías existentes en la literatura. Posteriormente se realiza un estudio dentro de la organización, a través de análisis por observación directa y encuestas guiadas, en el cual se obtienen resultados que son analizados de acuerdo a las características y contexto de los empleados de la empresa.

Finalmente, se estructura la propuesta del modelo de incentivos para ser presentada a la empresa, explicando el proceso de obtención y redención de puntos, el portafolio de productos y servicios definido, los requerimientos de capital necesarios y los términos y condiciones.

Palabras clave: Rotación laboral, bienestar laboral, modelo de incentivos beneficios.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to design and structure an incentive model based on points for the flowers farm Jardines de San Nicolás S.A.S. with the purpose of reducing their long-term labor turnover rates.

To achieve the general objective, a methodological approach is proposed which allows a search for authors and a compilation of information from both the sector and companies in general on the existing theories in the literature. Subsequently, a study is carried out within the organization, through analysis by direct observation and guided survey, in which results are obtained that are analyzed according to the characteristics and context of the company's employees.

Finally, the proposal of the incentive model is structured to be presented to the company, explaining the process of obtaining and redemption of points, the defined portfolio of products and services, the necessary capital requirements and the terms and conditions.

Keywords: Labor turnover, labor welfare, incentive model, benefits.

INTRODUCCIÓN

El sector floricultor en Colombia ha experimentado a lo largo de los años cambios en sus estructuras organizacionales debido a que sus procesos incluyen labores que requieren grandes esfuerzos físicos, por lo tanto, se convierten en cargos operativos. Según Jairo Pinilla, director de Performia Colombia “hemos observado que existe un alto índice de rotación de personal, mayormente en cargos operativos”. (MercadeoPerformia, 2018).

El indicador de rotación laboral se ha convertido en una medición fundamental dentro de las empresas del sector floricultor ya que el deterioro de éste implica afectaciones en el clima laboral, decrecimiento en los índices de productividad, altos costos de selección, contratación, entrenamiento y capacitaciones del nuevo personal y altos niveles de ausentismo. Es importante destacar que, para las empresas de este sector agrícola, la medición de este indicador siempre estará afectada por los picos de producción durante el año, ya que en estas épocas es necesaria la contratación de personal de apoyo para atender la demanda del mercado.

Para adaptarse a los cambios, las empresas del sector han tenido que evolucionar e implementar nuevos sistemas de bienestar laboral que busquen la motivación y satisfacción de sus empleados de acuerdo a sus necesidades, involucrando a su núcleo familiar y brindándoles valor agregado que permita su fidelización y permanencia en la compañía.

Con el fin de tener una visión más clara de los beneficios que ofrecen a sus empleados las principales empresas del sector, se realizó una búsqueda de información y se compararon dichos beneficios, analizando que los más comunes son: fondo de empleados, subvenciones o auxilios, programas para las familias y programas para la inclusión de las poblaciones vulnerables.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, el objetivo general de este trabajo consiste en “proponer un modelo de incentivos que permita disminuir los índices de rotación laboral en la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S”. Para alcanzar dicho objetivo, se establecieron procedimientos que ayudaron a conformar la propuesta del modelo para la empresa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Inicialmente, se identificaron las causas relacionadas con la rotación laboral en la empresa mediante un análisis por observación directa, en el cual se visitó el cultivo y se recorrieron sus instalaciones para conocer los procesos, labores, personas, relaciones, comportamientos, conflictos y demás aspectos que impactan las decisiones laborales de los empleados. Luego de la visita, se detectaron 5 razones por las cuales los empleados deciden retirarse de la compañía: alto esfuerzo requerido para realizar las labores, nivel salarial, oportunidades de progreso, relación con los jefes y compañeros y volúmenes de producción por temporada. Luego, se diseñó una encuesta guiada para entender los aspectos que inciden en la rotación laboral, la cual se realizó a 34 empleados.

Analizando los resultados de la encuesta, se determinó que el programa de bienestar laboral que posee actualmente el cultivo, a pesar de tener buena aceptación, resulta pertinente actualizarlo teniendo en cuenta las preferencias y necesidades de los colaboradores.

Con el fin de estructurar el modelo de incentivos, se agruparon los resultados en 5 categorías: Alegría, familia, salud y recreación, futuro y ahorro, las cuales contienen un portafolio de productos y servicios que pueden ser redimidos por los empleados a medida que acumulan puntos.

Con base a la operatividad del modelo, se procedió a evaluar las implicaciones financieras del proyecto para ajustarse a los requerimientos presupuestales de la compañía, estableciendo una inversión inicial y un presupuesto anual de sostenimiento.

Finalmente, se planteó la propuesta especificando el proceso de obtención y redención de puntos y esclareciendo los términos y condiciones del modelo que busca sustentar lo propuesto por Chiavenato al enunciar que “no basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible.”(Chiavenato, 2009).

1. PRELIMINARES

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES

1.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Con el fin de darle respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo reducir el índice de rotación laboral actual en la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S? se realizará una contextualización teórica y una justificación empírica del problema, el cual será eje central para el desarrollo del proyecto.

1.1.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

“Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones” (Chiavenato, 2009). "Uno de los problemas más graves y persistentes que enfrenta el gerente de personal es el de seleccionar a los empleados que prestarán un largo período de servicio a la organización" (Schuh, 1967). Esta es la razón por la cual fortalecer, fomentar y gestionar adecuadamente el talento humano para preservar el talento interno se vuelve un imperativo para las empresas. Pero estas personas tienen diferentes mentalidades, intenciones y motivaciones, que al no alinearse con las de la organización, resultan en una eventual terminación de la relación contractual. Lo anterior se conoce como Rotación Laboral, cuando los empleados dejan su empresa en un periodo específico de tiempo (Katsikea, Theodosiou, & Morgan, 2015).

Independiente de la flexibilidad del contrato con el que una empresa vincule a un trabajador, los empleados con libertad de decisión han tenido la rotación laboral como una opción cuando se desea dejar de trabajar en un lugar o industria de forma voluntaria, decisión que también puede tomar la empresa cuando se presentan razones que lo justifiquen. Un aspecto importante que acarrea de forma negativa la rotación laboral son los costos. Rubin enunció 4 grandes fuentes de costos en las empresas implicados en este proceso: el costo de separación, costo de reemplazo, costo de entrenamiento para nuevos empleados y el costo de pérdida en la productividad (Rubin, 1989). La inestabilidad financiera y administrativa que acarrea la fluctuación laboral dentro de una organización es un problema y cuando sucede, “reducir sus índices es una prioridad organizacional” (Droege & Hoobler, 2003).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Como enuncian Sahu y Gupta, décadas atrás, muchas empresas veían la presencia de empleados que servían por años como indicador de eficiencia, sin embargo, hoy en día se abren nuevos horizontes para los profesionales, aumentando sus expectativas de movilidad y haciendo que la rotación se vea como un efecto negativo del crecimiento industrial (Sahu & Gupta, 1999). Un abandono voluntario de la organización, según Sheridan y Abelson, implica una evaluación subjetiva de las aspiraciones laborales del empleado en comparación con las oportunidades de trabajo esperadas en la organización actual y la disponibilidad de oportunidades en otras empresas o carreras alternativas, por lo que la decisión no se considera impulsiva sino racional (Sheridan & Abelson, 1983).

Flores, Abreu y Badii analizaron diferentes aspectos que pueden originar la rotación de personal, como la baja remuneración, selección incorrecta, baja motivación, bajas biológicas, bajas sociales y bajas por motivos personales (Flores, Abreu, & Badii, 2008). A su vez, un estudio realizado por Cotton y Tuttle identificó variables consecuentes con varios modelos acerca del tema y sintetizaron diferentes factores como lo son el pago, productividad en el trabajo, claridad del cargo, repetitividad en la tarea, satisfacción laboral en general, oportunidades, satisfacción con los compañeros, compromiso por la organización, entre otros (Cotton & Tuttle, 1986).

Los aspectos enunciados deben ser considerados por el área de Recursos Humanos para conformar un ambiente que promueva el bienestar. Pero está claro que el empleado también debe poner de su parte, Erta menciona que tanto la motivación intrínseca, ese deseo interno para realizar una tarea en particular, como la motivación extrínseca, influencias externas al individuo y sin relación con la tarea que realizan, son clave para el desempeño y productividad (Ertas, 2015).

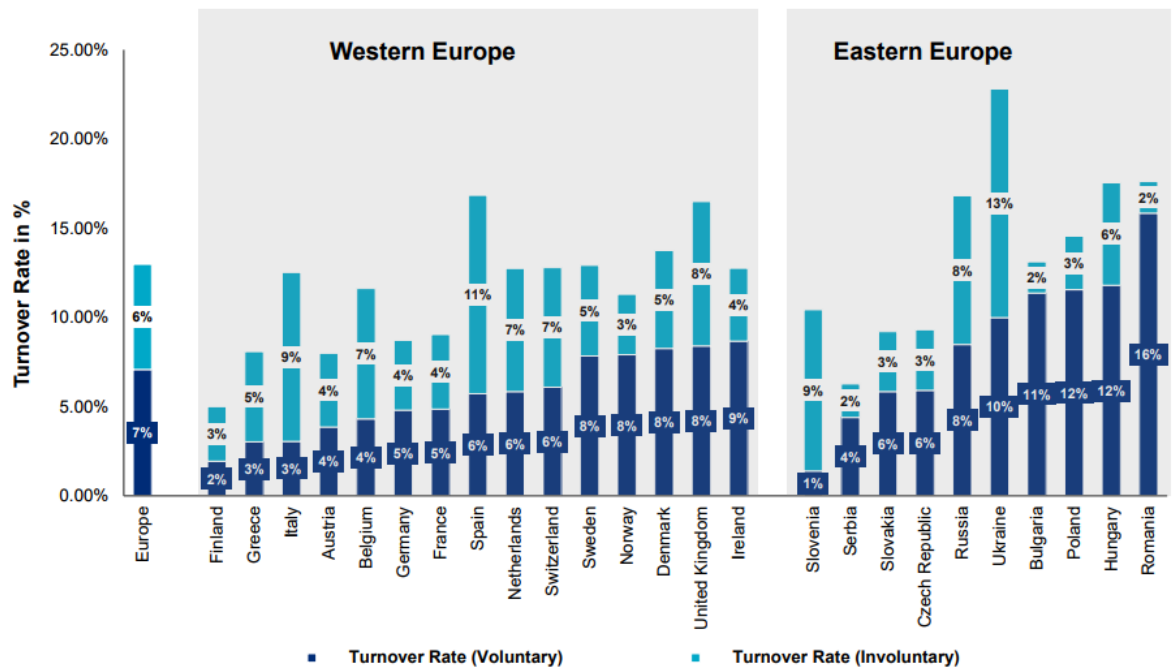
1.1.1.2 JUSTIFICACIÓN EMPÍRICA

La rotación laboral tiene una gran cantidad de efectos sobre el desarrollo de una organización. Por lo tanto, se debe hacer una justificación empírica del contexto que rodea la realización del proyecto, esta justificación se realiza a partir de datos históricos, partiendo del entorno macro de los datos de rotación a nivel mundial y terminando en el sector específico en el cual será aplicado el proyecto. También, se expondrán los índices actuales de la organización en la cual se implementará el modelo.

Mundial

Según estudios realizados por la empresa consultora MERCER en el 2016 acerca de la rotación laboral, se puede evidenciar en la Figura 1 los índices de rotación voluntaria e involuntaria de los países europeos, de los cuales se puede apreciar que la rotación voluntaria en Europa es de 7% y la rotación involuntaria es de 6% con respecto a la población apta para laborar de los países encuestados (Gutmann, 2016).

Figura 1. Rotación laboral (voluntaria e involuntaria) por lugar



Fuente: "TACKLING TRENDS IN TURNOVER" por (Gutmann, 2016).

De acuerdo con el estudio "TACKLING TRENDS IN TURNOVER" realizado por la empresa Mercer en el año 2016, la tasa de rotación laboral mundial es 9.1%. además, afirman que los 5 países con la menor tasa de rotación laboral son: Eslovenia (1.6%), Finlandia (1.7%), Grecia (2.3%), Puerto Rico (2.5%) e Italia (2.8%). A su vez los países con mayor rotación laboral son: Filipinas (15.5%), Indonesia (15.8%), Romania (16.5%), Venezuela (16.7%) y Argentina (16.8%) (Gutmann, 2016).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Con respecto a la antigüedad en el empleo, factor determinante en los índices de rotación laboral, el estudio “*Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina*”, realizado en 2016 por el BID, indica que entre los años 2006 y 2014 la permanencia en empleo se ha mantenido constante alrededor de 7.6 años en promedio para América Latina, y 9.8 años en promedio para los países más desarrollados de la OCDE (Gualavisi & Oliveri, 2016).

Se observa que AL tiene una rotación laboral mucho mayor, el porcentaje de trabajadores con menor de un año de antigüedad es de alrededor de 21% (26% para asalariados) en relación a 14,6% (16% para asalariados) en promedio en la OCDE y además AL tiene una menor proporción de trabajadores más estables (con antigüedad de 5 años y más). (Gualavisi & Oliveri, 2016)

Colombia y Sector Floricultor

De acuerdo con Jairo Pinilla, director de Performia Colombia, empresa dedicada a la selección de personal, mejoramiento de la productividad de los empleados y creación de equipos de trabajo:

En nuestra experiencia por más de 10 años en Colombia, hemos observado que existe un alto índice de rotación de personal, mayormente en cargos operativos, restaurantes, call centers, cargos donde se contratan personas jóvenes y sin experiencia, y en vendedores. Por otro lado, generalmente en los cargos altos o que requieren cierto entrenamiento existe menos rotación de personal, sin embargo, si la persona no está a gusto se irá tarde o temprano. (MercadeoPerformia, 2018)

Los cargos operativos son los que poseen los mayores índices de rotación del personal debido a las labores designadas (Jardines de San Nicolás S.A.S, 2017a). Para complementar, según Alejandro Ordoñez, “reemplazar a una persona en un cargo operativo le puede costar a una organización entre el 30 % y el 50 % del salario anual de un empleado” (Actualícese, 2017).

Según Ferney Arias, del periódico El Colombiano, “De 130 mil empleos directos que genera la floricultura en Colombia, en Antioquia ocupa a unas 17.500 personas, en su mayoría mujeres cabeza de familia” (Arias, 2017). Aunque es un sector que genera gran cantidad de empleos a nivel nacional, el censo de Fincas Productoras

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de Flores realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística revela que “este sector atraviesa por una difícil situación económica, marcada por una reevaluación coyuntural del peso frente al dólar, por el incremento en los costos de producción, entre ellos mano de obra” (DANE, 2011). Este incremento de costos en mano de obra se debe a los índices de rotación de este sector, principalmente en los cargos de operarios agrícolas.

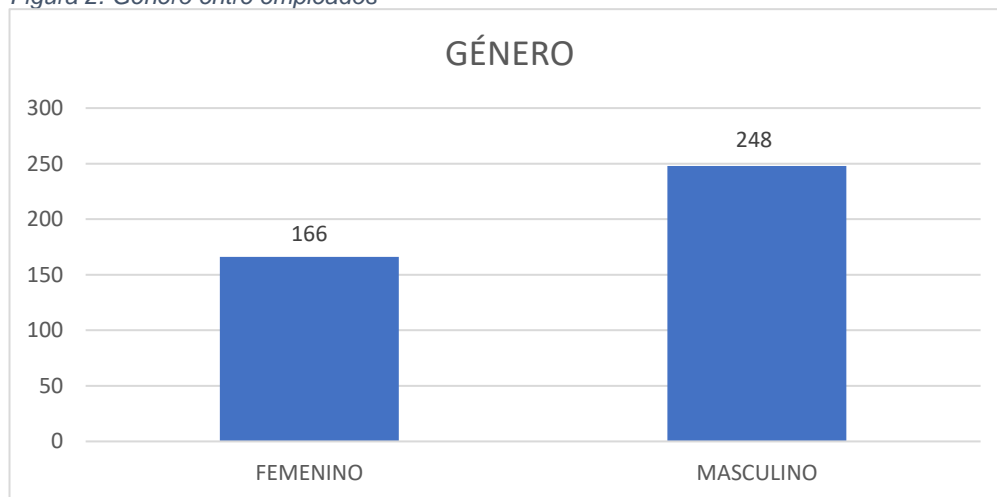
Empresa: Jardines de San Nicolás S.A.S

La empresa Jardines de San Nicolás S.A.S es un cultivo dedicado a la producción de flores de exportación, ubicada en el municipio de La Ceja, Antioquia. Dentro del amplio análisis de las variables socio demográficas de la empresa, se pueden incluir dentro de la justificación empírica las siguientes como contextualización de la situación de la empresa.

Los datos de estas variables fueron proporcionados por el área de gestión humana de la empresa, incluidas en el diagnóstico sociodemográfico del año 2017 (ver anexo 1).

Género

Figura 2. Género entre empleados

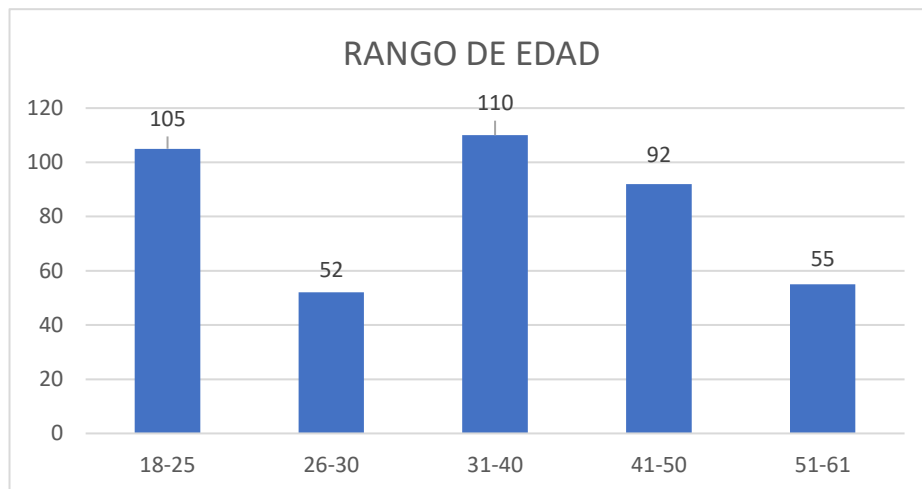


Fuente: Adaptado de “Diagnostico socioeconómico”(Jardines de San Nicolás S.A.S, 2017a)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Edad

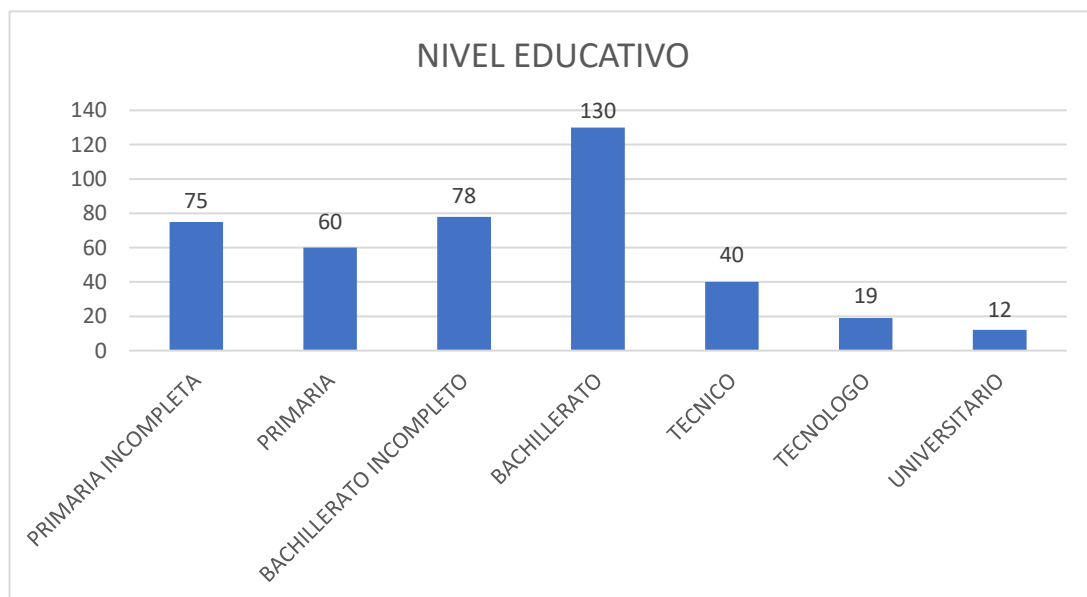
Figura 3. Rangos de edad entre empleados



Fuente: Adaptado de "Diagnostico socioeconómico" (Jardines de San Nicolás S.A.S, 2017a)

Nivel educativo

Figura 4. Nivel educativo entre empleados

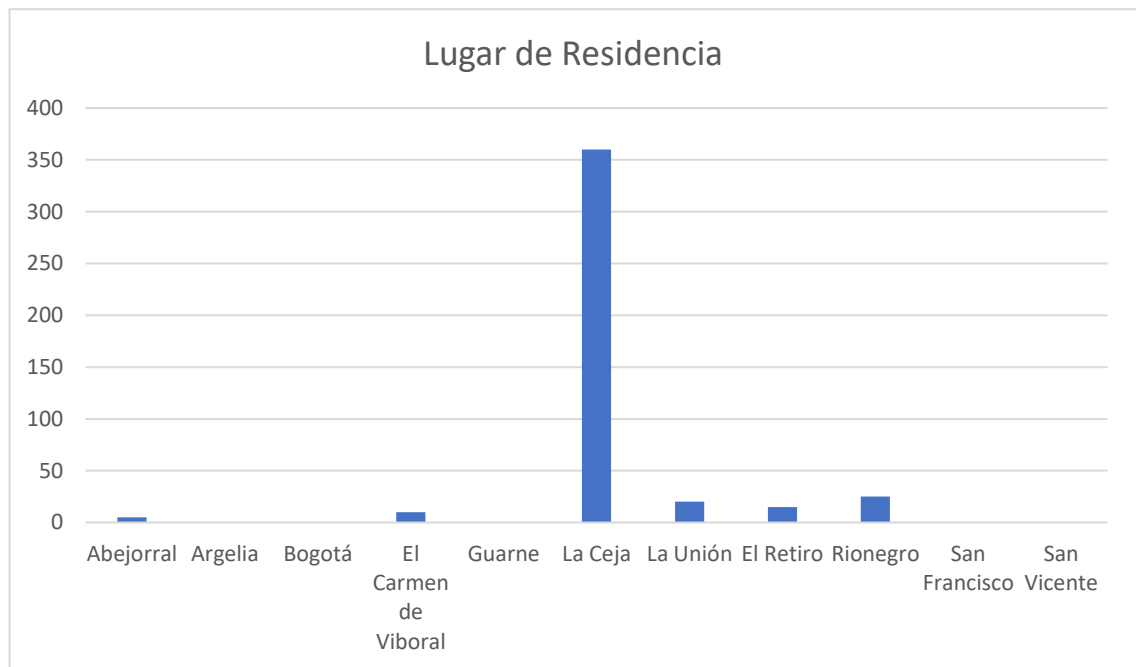


Fuente Adaptado de "Diagnostico socioeconómico" (Jardines de San Nicolás S.A.S, 2017a)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Lugar de residencia

Figura 5. Distribución del lugar de residencia entre empleados



Fuente: Adaptado de "Diagnostico socioeconómico" (Jardines de San Nicolás S.A.S, 2017a)

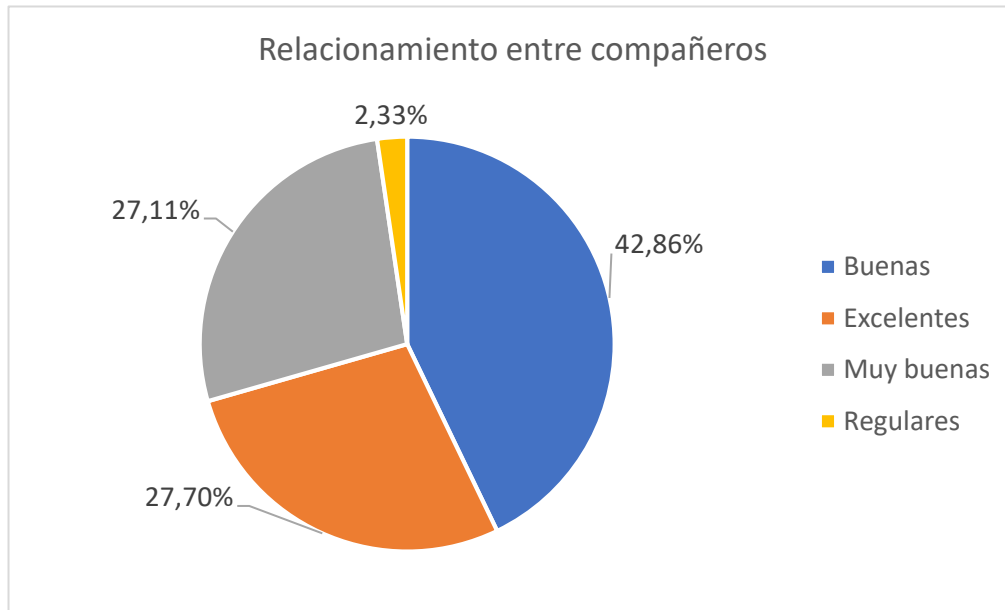
Clima organizacional

Entre diciembre de 2016 y marzo 2017, la caja de compensación familiar Comfama realizó un diagnóstico de la empresa, en el cual se encuestó a 343 empleados de los 422 activos a la fecha, con un nivel de confianza del 95% y un nivel de error del 2.3%.

Según este diagnóstico se puede evidenciar en la *Figura 6* y *Figura 7* que los empleados califican satisfactoriamente su relación con compañeros y con sus jefes respectivamente.

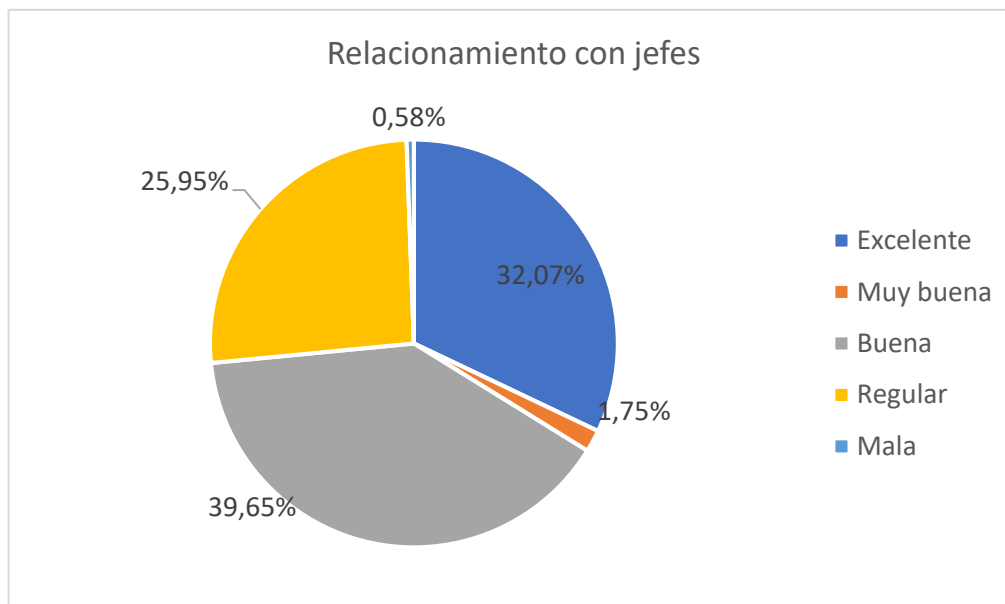
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 6. Calificación de relaciones entre compañeros



Fuente: Adaptado de "Informe Jardines de San Nicolás S.A.S" (Comfama, 2017)

Figura 7. Calificación de relaciones con jefes



Fuente: Adaptado de "Informe Jardines de San Nicolás S.A.S" (Comfama, 2017)

Además, según este diagnóstico, el 93.59% de los empleados de Jardines de San Nicolás S.A.S siente que su trabajo es reconocido.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Indicadores estratégicos

Luego de entender el contexto social y demográfico de la empresa, se presentará el indicador de rotación que pertenece a los indicadores estratégicos que tienen como objetivo “Desarrollar e implementar una cultura integral de gestión en todos los procesos de la empresa” (Jardines de San Nicolás S.A.S, 2017b).

El indicador de rotación de la empresa se mide con una frecuencia mensual comparándolo con la meta y el mes correspondiente al año anterior. En este caso, se presentan los indicadores del año 2017 en comparación con el año 2016, que podrán ver además en el anexo 2.

La fórmula empleada por la organización para calcular estos indicadores es:

$$\text{Rotación} = \frac{(\text{Ingresos} + \text{Retiros})}{\sum(\text{personas que inician período} + \text{Personas al final del período}) \times 100}$$

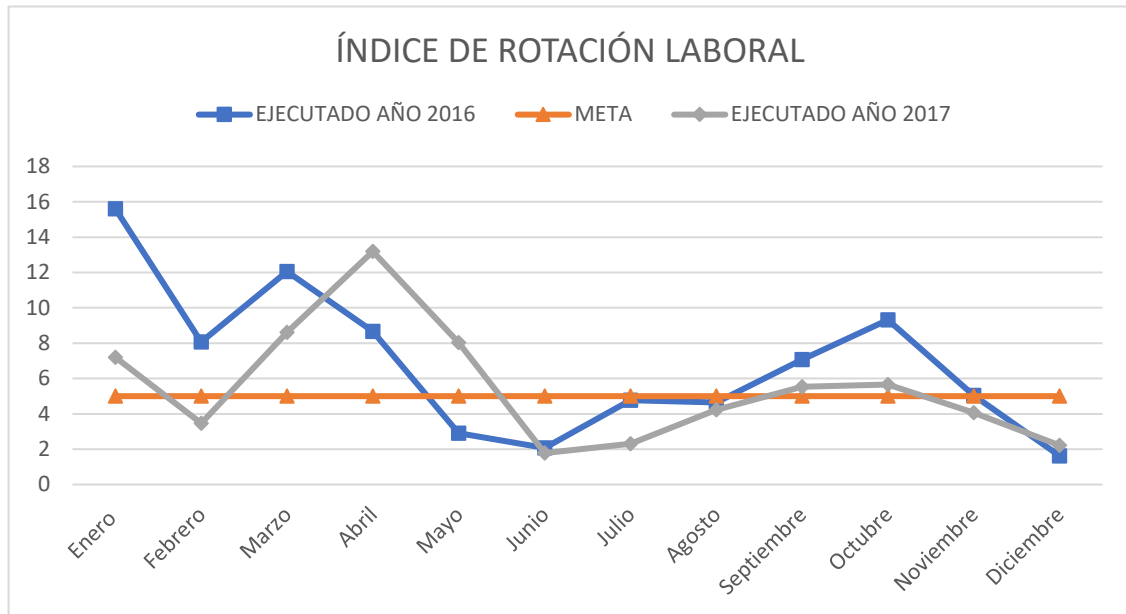
Tabla 1. Índice de Rotación Laboral (2016-2017)

EJECUTADO AÑO			
MES	2016	META	2017
Enero	15.60	5.00	7.19
Febrero	8.07	5.00	3.47
Marzo	12.06	5.00	8.62
Abril	8.66	5.00	13.19
Mayo	2.91	5.00	8.04
Junio	2.08	5.00	1.78
Julio	4.77	5.00	2.31
Agosto	4.64	5.00	4.22
Septiembre	7.07	5.00	5.53
Octubre	9.32	5.00	5.65
Noviembre	5.04	5.00	4.07
Diciembre	1.62	5.00	2.22

Fuente: Adaptado de: “Indicadores de Gestión Humana” (Jardines de San Nicolás S.A.S, 2017b)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 8. Comportamiento índice de Rotación Laboral



Fuente: Adaptado de "Indicadores de Gestión Humana" (Jardines de San Nicolás S.A.S, 2017b)

1.1.2 ANTECEDENTES

Se pueden recolectar una serie de visiones que han expuesto ciertos autores las cuales pueden alentar al éxito del proyecto basado en una problemática organizacional. A continuación, se expondrán algunos autores que proponen la oportunidad de implementar estrategias que permitan impactar positivamente los indicadores de rotación laboral.

De forma general, Diwivedi, Kaushik y Luxmi recomiendan que las futuras investigaciones del área de gestión humana deben estar enfocadas en hallar los motivos por los cuales existe la rotación laboral en las organizaciones. También, para realizar estas investigaciones futuras, los autores recomiendan tomar en cuenta variables como el comportamiento de las personas dentro de la organización, la satisfacción y motivación laboral, entre otros factores que pueden explicar los índices de rotación y su relación con la cultura organizacional (Dwivedi, Kaushik, & Luxmi, 2013).

Con respecto al compromiso y fidelización que sienten los empleados por las organizaciones, se halló que en los resultados del estudio realizado por Caesens, Stinglhamber y Marmier, se evidenció una relación lineal negativa que indica que, a

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mayor compromiso laboral de los empleados con la organización, menor índice de rotación. Los autores invitan a los gerentes de las organizaciones a implementar nuevas estrategias y métodos que complementen los programas de bienestar laboral y recursos humanos con el fin de generar una mayor fidelización y compromiso de los empleados (Caesens, Stinglhamber, & Marmier, 2016).

Los autores Holston y Kleiner ayudan a ilustrar cómo un sistema de recompensas bien diseñado puede no solo atraer personas talentosas a la organización, sino también a motivar a los empleados a alcanzar metas, ser fieles y tener sentido de pertenencia por la empresa. A su vez, sugieren que los mejores sistemas deben ser vistos como una oportunidad de inversión valiosa que proporcione un retorno muy superior al gasto de administración (Holston & Kleiner, 2015).

Para abordar el diseño de los sistemas de beneficios e incentivos en las organizaciones, De Gieter y Hofmans sugieren que éstas deben prestar atención a las diferencias individuales entre las recompensas preferidas entre los empleados y tener esto en mente al diseñar sus políticas de beneficios, lo que contribuye a reducir los niveles de rotación laboral voluntaria (De Gieter & Hofmans, 2015).

El caso de perder un empleado, incluyendo la posibilidad de que este se haya ido a la competencia, implica un proceso arduo en las empresas que acarrea diferentes costos adicionales que se pudieron haber evitado. Reclutar nuevos empleados potenciales, seleccionar, evaluar a los candidatos, agendar diferentes entrevistas con ellos y los jefes, hacer ofertas y esperar las contraofertas, e incluso comenzar a entrenar a la persona elegida si no presenta las capacidades necesarias para el cargo. Añadiendo a esto, el costo por pérdida en la productividad y el costo de oportunidad que implica tener un puesto vacante por un determinado tiempo. El mercado laboral está en constante movimiento, y las empresas deben implementar estrategias que aseguren el mantenimiento del talento dentro de la empresa.

Según el reporte "Companies with the Most & Least Loyal Employees", las empresas en la industria tecnológica son las que mayor tendencia tienen a la rotación laboral en los últimos años (PayScale, 2013a). Lo anterior se puede atribuir a que predominan los empleados jóvenes, que han perdido el sentido de lealtad o el apego al trabajo que de pronto tenían en otras épocas, son generaciones que vieron a sus padres perder su trabajo en durante crisis económicas o recesiones (Giang, 2013). Al realizar un análisis del sector, empresas importantes como

Amazon o Google presentan bajos niveles de permanencia de empleados (PayScale, 2013b).

Es claro que una persona no sólo se le estimula con dinero; últimamente se usan con más frecuencia ayudas en la educación o matrícula de los hijos, licencias familiares remuneradas, membresías a gimnasios o subsidios de transporte (PayScale, 2018). Esto lo saben las empresas, y por ende a continuación, enunciaremos algunos beneficios dentro de los métodos implementados para atacar la problemática de la rotación laboral pero que tiene también influencia en los ámbitos del bienestar laboral, motivación, trayectoria profesional, entre otros.

No hay duda que, los beneficios de los empleados sí importan cuando se trata de reclutar o retener el talento. Por ejemplo Netflix les ofrece a sus empleados que son padres por primera vez un año de licencia, y con la posibilidad de volver a trabajar en jornada completa, media o tomarse tiempo libre para atender a sus hijos. Spotify les da seis meses de permiso a los que tienen un nuevo hijo y le ofrece un horario flexible a la hora de reincorporarse. Además, se encargan de los gastos en inseminación artificial o congelación de óvulos en caso de que alguno lo necesite. Todos los empleados de Airbnb disponen de 2.000 dólares anuales para viajar y alojarse en inmuebles de la plataforma en cualquier parte del mundo. Twitter ofrece las tres comidas al día gratis y clases de temas como acupuntura. Facebook y Google son conocidos por tener oficinas dinámicas, con espacios que inspiran a la creatividad, con la posibilidad de llevar mascotas, tener comidas a disposición en cualquier momento e incluso acceder a servicios como lavandería (Glassdoor, 2016).

Debido a que la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S pertenece al sector floricultor de Colombia, es necesario tener en cuenta los sistemas de incentivos implementados por las demás empresas pertenecientes al sector. Para acceder a esta información, se realizó una entrevista a la directora de Gestión Humana de la empresa, la cual explica que cada empresa debe tener su propio plan de bienestar laboral.

Extracto de la entrevista con la Directora de Gestión Humana de Jardines de San Nicolás S.A.S:

Jardines de San Nicolás S.A.S cuenta con un amplio programa de bienestar laboral que busca ser coherente con su filosofía de cultura organizacional “cultivamos personas, luego flores”. Esto se evidencia con la realización de actividades que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

impactan tanto a los empleados como a sus familias y a la comunidad. Algunas de estas acciones son:

- *Donaciones de flores a instituciones, iglesias y vecinos de la comunidad.*
- *Programa de puertas abiertas, en el cual la empresa invita a las familias de los empleados, instituciones educativas y a miembros del sector para realizar visitas guiadas que promuevan el entretenimiento de la mano del aprendizaje. Con esto se busca fomentar el conocimiento de uno de los sectores agrícolas que más aportan en la economía de la región antioqueña.*
- *Escuela de fútbol Jardines FC, donde se reúnen hijos de empleados y niños de la comunidad en entrenamientos lúdicos que a su vez promuevan valores y desarrollen el gusto por el deporte. Además, la empresa patrocina los equipos de fútbol conformados por los empleados para su participación en diversos torneos del municipio.*
- *Programas de educación como: comunidad de aprendizaje, construcción de sueños, kits escolares, cursos y becas.*
- *Potencializando talentos es un programa que promueve el desarrollo de las habilidades personales de los empleados a través de grupos de teatro, coro, apoyo a diferentes deportistas, entre otros.*
- *Semillas de felicidad está compuesto por todas las celebraciones a lo largo del año como día del amor y la amistad, día de la mujer, día del hombre, día de la madre, celebración de cumpleaños, fiesta de disfraces, aniversario de la empresa, navidad, fiesta de fin de año, paseo institucional y eucaristías.*
- *Floreciendo en familia es un programa que busca acoger a las familias de los empleados dentro de las instalaciones de la empresa promoviendo actividades como el día de la familia, día del niño, fiesta de disfraces, novena familiar, encuentro de parejas, entre otros.*

A partir de los programas expuestos, se puede denotar el compromiso que tiene la empresa Jardines de San Nicolás con el bienestar de sus colaboradores y sus familias, buscando generar un sentimiento de satisfacción y motivación hacia su lugar de trabajo, encontrando en la empresa un segundo hogar (Ver video Anexo 3 "Impacto de Jardines de San Nicolás"). Cabe resaltar que los programas de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

bienestar dirigidos a la familia están diseñados para cumplir el marco que promueve la ley 1857 de 2017 la cual tiene como objetivo “fortalecer y garantizar el desarrollo integral de la familia, como núcleo fundamental de la sociedad” (Congreso de la República de Colombia, 2017).

Para tener un marco de referencia específico acerca de los programas y beneficios que ofrecen las diferentes empresas del sector floricultor en la región del oriente antioqueño, se procedió a hacer una recopilación de información que permitiera estructurar una comparación entre dichas empresas evidenciada en la tabla 2.

Tabla 2. Comparativo de beneficios de empresas del sector

Empresa	Beneficios			
	Fondo de empleados	Subvenciones o auxilios	Programas para la familia	Otros programas
Grupo Capiro	Fondo de empleados, ahorro programado, créditos.	Incentivos financieros por rendimiento, bonificación para pensionados.	Escuela de fútbol, concurso de cuentos.	Clases de costura para personas en condición de discapacidad, apadrinamiento de escuelas, celebraciones especiales, programa para pensionados, programas de formación, asesorías psicológicas.
Flores Esmeralda	Fondo de empleados, créditos, auxilio de vacaciones.	Prestaciones extralegales, auxilio de hospitalización, auxilio de educación, auxilio de incapacidad, subsidio de vivienda.	Vacaciones recreativas para hijos de empleados.	Celebraciones especiales.
Flores El Trigal		Préstamos por calamidad y vivienda.	Fundación Nicolás Jordan.	Fundación Nicolás Jordan.
Flores La Isabelita	Fondo de empleados.			Programa de inclusión laboral con poblaciones vulnerables, apoyo a personas con discapacidad auditiva.
Flores La Virginia	Fondo de empleados.			

Fuentes: (Carmona, 2018), (Flores El Capiro, 2019), (Flores El Trigal, 2019), (Fundación Nicolás Jordan, 2019), (Mundo Más Noticias, 2018).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Gracias a que la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S pertenece a un grupo empresarial, el problema de rotación de personal fue identificado en el año 2016 por este sistema de empresas en las cuales se presenta el mismo problema, afectando la productividad y los rendimientos de toda la red empresarial.

La alta rotación laboral puede desencadenar otro tipo de problemas como: deterioro en el clima laboral de la organización, decrecimiento en los índices de productividad, altos niveles de ausentismo, altos costos de selección, contratación, entrenamiento y capacitaciones del personal nuevo. Para Jardines de San Nicolás S.A.S el ingreso de un nuevo colaborador a la empresa cuesta alrededor de \$132.000 dentro de los cuales se encuentran las pruebas y los exámenes médicos. Además, es importante destacar que los altos índices de rotación de la empresa se ven principalmente afectados por las personas contratadas por obra o labor para atender los diferentes picos de producción durante el año (Carmona, 2018).

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de incentivos que permita disminuir los índices de rotación laboral en la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar y validar las causas relacionadas con la rotación laboral en la empresa.
- Adaptar las preferencias y necesidades de los empleados a un sistema de incentivos.
- Evaluar las implicaciones financieras del proyecto ajustándose a los requerimientos presupuestales de la compañía.
- Estructurar la propuesta del modelo de incentivos para ser presentado a la empresa.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

Es necesario hacer una revisión bibliográfica que ayude a enmarcar la investigación a partir de la identificación de conceptos que se han desarrollado alrededor del tema.

“No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible.”(Chiavenato, 2009).

La evidencia que se presentará a continuación demuestra el amplio uso del pago de incentivos en las organizaciones.

Según los autores Altiman y Motz, los incentivos pueden surgir individualmente por cada empleado, entre grupos de empleados o entre empleados y gerentes, por lo tanto, hacen énfasis en que el factor esencial en los sistemas de compensación e incentivos deben esforzarse por satisfacer las necesidades de cada individuo (Altiman & Motz, 2017).

Milkovich y Yanadori definen los incentivos como estímulos financieros o no financieros que se ofrecen para influir en el comportamiento futuro de los empleados, es decir, es el retorno esperado por los empleados a cambio de alcanzar varios niveles de desempeño que surge gracias a una motivación conductual que conduce a un mejor desempeño individual y organizacional. Para implementarlo es necesario determinar y comunicar a los empleados los criterios para el pago, y una vez alcanzado el objetivo, se gana el pago. Cabe aclarar que esto no aumenta el salario base, y para volver a tenerlo el empleado debe volver a ganarse el derecho de tenerlo. Los autores también mencionan las diferentes dimensiones que pueden describir los planes de incentivos. Una dimensión es si el pago se basa en el desempeño individual o grupal, y la segunda es el marco temporal en el corto o largo plazo (Milkovich & Yanadori, 2015).

Es necesario tener un objetivo claro, como mencionan diferentes autores, por ejemplo Liccione, establece los lineamientos que deben tener para un diseño adecuado del plan de incentivos. Este autor aclara que para que el valor de incentivo sea tenido en cuenta en la remuneración, debe formar parte de una contrapartida claramente establecida, pagándole a los empleados a cambio de la consecución de metas acordadas y haciendo lo contrario en caso de no alcanzarlas. El establecimiento de metas es clave para la compensación efectiva de los incentivos,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

y se sugieren cuatro elementos que son necesario incorporar en el proceso de fijación de objetivos: Deben tener un valor estratégico y deben ser medibles, específicos y alcanzables. Liccione también destaca la importancia del mecanismo de pago en el diseño del plan, ya que, junto con las metas, definen las contrapartidas que son prerequisites para los planes de compensación con valor de incentivos. Estos deben ser predecibles para los empleados, completos, con valor de la recompensa y balancear la gestión de trabajo/vida (Liccione, 2002). Todo esto es coherente con lo analizado por Verma, Mitnick y Marcus, que, basados en el análisis de la naturaleza de las relaciones de incentivos, distinguiendo entre emisor y receptor, presentaron algunas propuestas centrales de una teoría normativa para el éxito del sistema de incentivos. Mencionan que es más probable que los sistemas de incentivos sean eficaces cuando los resultados deseados por el emisor son simples, están bien definidos y son comprendidos tanto por el emisor como por el receptor; cuando el emisor entiende correctamente la relación entre las recompensas, el rendimiento del receptor y los resultados tanto para el emisor como para el receptor; cuando el emisor tiene la capacidad de suministrar las recompensas especificadas; y cuando el emisor tiene la capacidad de proporcionar mensajes adecuados en los momentos apropiados y con la información apropiada (Verma, Mitnick, & Marcus, 1999).

Según el estudio realizado por Igalens y Roussel, la compensación total está comprendida por 3 factores: pago fijo, pago flexible y beneficios. Además, los autores revelan la importancia de la relación entre estos componentes y los sentimientos de pago y satisfacción laboral, así como en relación con las expectativas, el valor otorgado por la empresa y el esfuerzo en el proceso de motivación. Esta clasificación está basada en categorías, las cuales determinan las variables estratégicas en la gestión de los recursos humanos del sistema de pago. Por lo tanto, según los objetivos que tenga la organización (mejoramiento de motivación laboral, satisfacción laboral, compromiso, reducción de rotación de personal, ausentismo, entre otros) se pueden asignar a cada categoría de acuerdo con las políticas de gestión determinadas por la empresa (Igalens & Roussel, 1999).

Sonawane recomienda también elementos que deberían ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar los programas. Una cultura de trabajo orientada a las personas aumenta el valor percibido de cualquier esfuerzo realizado por la organización hacia el reconocimiento de los empleados. La celebración como parte de cada evento energiza el lugar de trabajo y crea fervor alrededor de los programas. La comunicación adecuada del programa elimina las malas interpretaciones y presenta

transparencia. La entrega sincera y oportuna aumenta el significado y la plenitud del reconocimiento. La personalización en la medida de lo posible desarrolla dentro de los empleados sentimientos de ser atendidos por la organización. El énfasis en el reconocimiento ayuda a desarrollar una cultura alrededor de este; con la carga del reconocimiento en el empleado individual, los programas presentan una gran oportunidad para crear entusiasmo y agregar diversión al lugar de trabajo. Además, una buena relación de subordinación superior en el lugar de trabajo es el presagio del éxito no sólo del programa de reconocimiento, sino de todos los esfuerzos para crear un lugar de trabajo más saludable (Sonawane, 2008).

Debido a que los sistemas de compensación e incentivos tienen importantes efectos en el desempeño de los empleados y de la organización, es esencial conocer y comprender los factores que deberán ser considerados en el diseño de estos sistemas, analizando qué elementos se deben incluir con el fin de conseguir el comportamiento deseado de los empleados. (Larkin, Pierce, & Gino, 2012).

Adicionalmente, Altman y Motz plantean como regla general que es prácticamente imposible definir la mejor manera para motivar al personal de una organización debido a que estos métodos dependen de muchas variables que determinan su efectividad, ya que para cada organización las condiciones serán diferentes. Por lo tanto, antes de implementar un sistema de incentivos, las empresas deben conocer a sus empleados y sus intereses, además de recolectar información como edad, el sexo, el salario, las funciones y labores, ya que todos estos factores afectan directamente el modelo que se va a plantear para incentivar a los empleados de la organización (Altman & Motz, 2017).

Para tener una base que guíe todo el proceso de diseño, uso e implementación de los programas de incentivos, (Balu & Ehrlich, 2018) sintetizan un método adecuado en los siguientes 4 pasos:

1. Diagnóstico de problemas: ¿Cuáles son los problemas/causas específicas de asistencia que necesitan ser resueltos?
2. Selección de incentivo(s): ¿Qué tipo de incentivo debe implementarse para abordar el problema identificado y cambiar el comportamiento?
3. Planificación de la implementación: ¿Cómo se puede implementar el incentivo de manera que aumente su importancia y disminuya las desventajas? También se debe tener en cuenta: ¿Quién entrega el incentivo?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

¿El incentivo se dirige a una persona que puede cambiar el comportamiento?
¿Cuál es el alcance o la cantidad adecuada? ¿Qué tan pronto se proporciona la recompensa o el reconocimiento? ¿Qué tan fácil se puede entender el incentivo?

4. Evaluación y revisión: ¿Qué indican los resultados de la evaluación de los enfoques basados en incentivos sobre la eficacia y cómo mejorar la implementación subsiguiente?

(Loots & Schutte, 2016) encontraron en un análisis a 10 modelos de incentivos, que muchos pueden llegar a contradecirse, por lo que es difícil para los gerentes cubrir las consideraciones principales si sólo se aplica uno. Para mejorar el nivel de detalle y tener un modelo que proporcione una guía completa y equilibrada, estos autores identificaron 12 consideraciones primarias para el diseño del plan de incentivos que dividieron en 3 categorías: las Consideraciones de Entrada que se deben realizar cuando se consideran los mecanismos de incentivos, las Consideraciones de Respuesta a cualquier mecanismo de incentivos y cómo las Consideraciones Subyacentes y el diseño del trabajo son influenciadas y pueden ser utilizadas para influir en cualquiera de las anteriores.

Consideraciones de entrada: Describen la situación y el personal en el que se va a implantar el sistema de incentivos. Por lo tanto, estas consideraciones sobre los insumos serán diferentes para las diferentes labores o lugares de trabajo, así como para los individuos.

- Preocupaciones de carrera: Preocupaciones sobre los efectos del desempeño actual en la compensación futura.
- Nivel de aversión al riesgo del empleado: La renuencia de una persona a aceptar un trato con un pago incierto en lugar de otro trato con un pago esperado más seguro, pero posiblemente menor.
- Complejidad del trabajo: Medición de la complejidad asociada con un trabajo específico.
- Medición del desempeño: Precisión con la que se puede calcular el desempeño de un individuo en un trabajo específico.

- Producción de equipo: Consideraciones relacionadas con incentivar a grupos o individuos con un nivel considerable de interdependencia de tareas.

Consideraciones subyacentes: Se deben tener en cuenta en cualquier situación.

- Imparcialidad percibida: Un trato justo por parte de la organización.
- Autonomía: Sentir aprobación interna respecto al propio comportamiento, en lugar de sentirse controlado o presionado.
- Competencia percibida: Que el trabajador se sienta eficiente y efectivo, en lugar de incompetente e ineficaz.
- Relación/Propósito: Sentir conexión con otros en lugar de sentirse aislado.
- Riesgo para el empleado: La cantidad de riesgo al que un empleado estará expuesto en términos de riesgo inherente y riesgo impuesto por el plan de incentivos.

Consideraciones de respuesta: Pueden considerarse como la respuesta del empleado a los mecanismos de incentivos. Esto puede ser consciente o subconsciente y ser positivo o negativo. Las consideraciones de respuesta son, por lo tanto, una especie de medida del éxito de un plan de incentivos. Sin embargo, es necesario que se comprendan bien para que los mecanismos de incentivo puedan diseñarse de manera que sean positivos.

- Juego: El uso de un esquema de incentivos por parte de un empleado por interés propio.
- Motivación intrínseca: Tendencia a buscar desafíos, ampliar las propias capacidades, explorar y aprender.
- Efectos de la selección: El impacto de los incentivos sobre los atributos de la plantilla a través de diferentes procesos de atracción y retención.

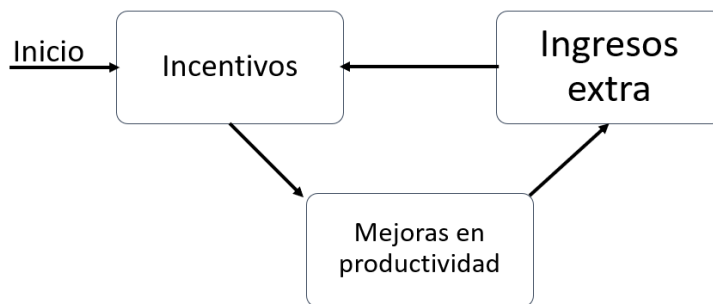
Se deben valorar estas apreciaciones ya que proporcionan a los gerentes una compilación confiable, extraída directa y sistemáticamente de la literatura más relevante e influyente (Loots & Schutte, 2016).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Así mismo, con el fin de identificar y seleccionar el conjunto final de factores resarcibles dentro de un sistema de compensación efectivo, Morgeson, Campion y Maertz iniciaron con una encuesta de todos los empleados, la cual evidenció la satisfacción con el sistema de compensación existente, el conocimiento de este sistema y los factores que ellos consideraban más importantes dentro de este sistema compensatorio (Morgeson, Campion, & Maertz, 2001).

Elimam y Bodin muestran como los incentivos son herramientas que pueden utilizarse para mejorar la productividad. En el caso de los incentivos, pueden ofrecerse en forma de ingresos adicionales, mejores beneficios adicionales, vacaciones o jubilación anticipada, seguridad en el empleo y otros, o en cualquier combinación de éstos. La mejora de la productividad puede medirse en términos de productos o servicios de mejor calidad, capacidad adicional, mayor índice de utilización y aumento de la cuota de mercado, o cualquier combinación de éstos. En la *Figura 9* se muestra cómo estos dos términos están entrelazados y pueden llegar a generar un ciclo dentro de la organización.

Figura 9. Productividad continua



Fuente: Adaptado de “An optimization-based productivity improvement incentive system” (Elimam & Dodin, 1995).

Cabe destacar que los sistemas de incentivos adecuadamente diseñados tienen una capacidad demostrada de mejorar la motivación de los empleados para alcanzar o superar los objetivos, siempre y cuando los empleados sean capaces y cuenten con el apoyo de la organización (International Society for Performance Improvement. & Wiley InterScience (Online service), 2010). Se debe considerar la voz de los empleados en el diseño, no se puede dejar mitigar cualquier mejora por haber dejado atrás la opinión de quienes van a hacer uso del sistema.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Además, Larkin, Pierce y Gino sugieren que, dentro de la teoría económica, los tres problemas observables en el esfuerzo, la habilidad y el rendimiento de los empleados de una organización son clave para la eficiencia de los sistemas de compensación e incentivos de los esfuerzos y clasificación de los trabajadores (Larkin et al., 2012).

La característica principal y más general de la aplicación exitosa de un sistema de incentivos es la mejora, medida cualitativa o cuantitativamente. Más directamente, la motivación se mejora de tres maneras fundamentales: Una, los empleados valoran más su compromiso con las tareas; es decir, perciben que su compromiso con las actividades laborales incentivadas vale la pena y crece su interés en la participación en las tareas. En segundo lugar, se vuelven más eficaces o se convencen de su capacidad para lograr sus objetivos a medida que comienzan a obtener las recompensas asociadas con su mejor desempeño. Y tres, su estado de ánimo en el trabajo cambia a positivo a medida que disfrutan del éxito, los logros y la recompensa. Estas mejoras motivacionales se indican por las mejoras antes mencionadas en la elección, la persistencia y el esfuerzo. Por último, estas mejoras motivacionales, que influyen en el comportamiento, se traducen en más y mejores resultados de trabajo, que son resultados mensurables y cuantificables que sirven como la última forma de retroalimentación tanto a los directivos como a los empleados sobre los méritos del sistema de incentivos (International Society for Performance Improvement. & Wiley InterScience (Online service), 2010). Después de satisfacer las necesidades básicas de comida, refugio y ropa, el empleado busca algo más profundo en su trabajo. Busca una sensación de satisfacción con lo que hace. Esto incluye la autorrealización, la aceptación y un verdadero sentido de propósito (Seidel, 1974).

Como conceptos asociados que complementan el diseño adecuado de los sistemas de incentivos, se puede destacar que hay muchas áreas disponibles para el reconocimiento que están directa o indirectamente relacionadas con el desempeño laboral del empleado. Por ejemplo, con demasiada frecuencia se pasa por alto un excelente registro de asistencia o de licencias por enfermedad. Muchos empleados se enorgullecen justificadamente de tener un registro de asistencia superior (Seidel, 1974). A su vez, es conveniente resaltar la creciente evidencia de que el reconocimiento no monetario se ha convertido en una práctica muy utilizada tanto a empleados individuales como a grupo de empleados (Long & Shields, 2010).

Milne plantea en su investigación, un estudio realizado por Cameron y Pierce en el año 1997 en el cual, estos autores concluyen que las personas disfrutan más de las actividades y tareas asignadas cuando reciben una recompensa lo cual conlleva a la motivación, aumento del interés y el mejoramiento del rendimiento (Milne, 2007).

Estos autores planteados por Milne explican que el tipo de recompensas o incentivos tangibles pueden lograr el mejoramiento de la motivación cuando se ofrecen luego de completar ciertas tareas o para superar rendimientos específicos. Y cuando estas recompensas están vinculadas a los estándares de rendimiento específicos, los empleados estarán más satisfechos y serán más productivos. Estos sistemas de compensación e incentivos deben estar respaldados por estructuras y deben ser visibles dentro de la organización, esto con el fin de que los empleados sientan que su esfuerzo por la realización de sus tareas es valorado y es importante para todos los integrantes de la organización (Milne, 2007).

Milne obtiene como conclusión principal de su investigación que los programas de incentivos en una empresa pueden afectar positivamente la motivación, el rendimiento y el interés de los empleados dentro de la organización, lo cual conlleva a un mejoramiento en el desempeño de la empresa en general (Milne, 2007).

Los autores Jeffrey, Dickinson y Einarsson definen cuatro tipos de incentivos que pueden ofrecer las organizaciones a sus empleados: Efectivo, viajes, mercancía y tarjetas de regalo.

Para efectos de la investigación, se centrará la atención en los incentivos o premios de mercancía, los cuales según la definición otorgada por los autores se ajustan al modelo posteriormente planteado para el desarrollo de esta investigación.

Los premios de mercancías son bienes y servicios que son otorgados a los empleados a través de métodos de implementación como programas de catálogo impresos o en línea (programas de puntos), certificados de regalo y premios directos (Jeffrey, Dickinson, & Einarsson, 2013).

Los autores realizaron una encuesta para recolectar información acerca de estos tipos de incentivos aplicados en las industrias. Con respecto al incentivo de mercancía, luego de analizados los resultados, los datos sugieren que la mercancía y las tarjetas son utilizados con mayor frecuencia para incentivos puntuales y de corto plazo. La implementación de estos sistemas les brindará a los empleados mayores niveles de confianza (Jeffrey et al., 2013).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

Con el fin de establecer el diseño metodológico del proyecto planteado, se realizará una breve descripción de lo que se desea hacer y para qué se desea hacer. Inicialmente, se ve la necesidad de realizar un análisis por observación directa en la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S para conocer el contexto que la rodea con respecto a la situación de los empleados, especialmente aquellos que son contratados para trabajar únicamente en los picos de producción de la compañía, ya que la rotación de dichos colaboradores es la que afecta principalmente los indicadores de rotación laboral de la empresa. Es necesario contar con ellos debido a que es importante saber cuáles son las razones que los motivan para regresar en un futuro a trabajar en la empresa. Además, también es pertinente detectar las razones que hacen que algunos cargos o puestos que se consideran estables tengan comportamientos inconsistentes con respecto a la rotación de la plantilla operativa.

Luego, se procede a realizar una confirmación de la información previamente observada mediante encuestas guiadas con preguntas previamente establecidas dedicadas a un grupo de trabajadores dependiendo del tamaño muestral, que incluya todas las áreas de la empresa, teniendo en cuenta el interés particular de cada uno. Lo anterior con el fin de obtener datos e información más precisa acerca de los gustos, preferencias, necesidades, factores motivacionales, entre otros aspectos que puedan fomentar su adaptación y establecimiento en la empresa, lo cual la beneficia al conocer esos aspectos personales que mueven a sus empleados y hacer un vínculo más personal con ellos. A partir de los resultados recolectados, se realiza un análisis de los datos para adaptarlos a una estrategia en torno a un modelo de incentivos basado en los gustos y necesidades identificados, que logre impactar de forma directa la problemática y mejore los índices de rotación laboral.

Antes de implementar el modelo de incentivos en la empresa, es necesario evaluar las implicaciones financieras de dicho modelo, determinando las necesidades de capital para su ejecución, evaluando las cantidades posibles de puntos redimidos en diferentes casos y su costo respectivo. Finalmente es necesario estructurar la propuesta del modelo y establecer los términos y condiciones del sistema para tener unos lineamientos que den claridad a todos los aspectos del programa, evitando dar cabida a confusiones. Así, se tendrán los recursos necesarios para brindarle a la empresa la información necesaria acerca de la implementación del modelo planteado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS

3.1 IDENTIFICAR Y VALIDAR CAUSAS DE ROTACIÓN LABORAL DE LA EMPRESA

3.1.1. ANÁLISIS POR OBSERVACIÓN DIRECTA

Para comenzar con la identificación y validación de las causas de rotación laboral en la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S, se decidió realizar una visita guiada por la directora de Gestión humana, en la cual se observaron detalladamente los comportamientos, relaciones, labores, conflictos, beneficios y demás aspectos que experimentan los operarios de la empresa en las diferentes áreas de producción. Esta visita fue realizada durante el pico de producción del día de madres desarrollado en las semanas 16,17 y 18 del año 2018, ya que es importante tener en cuenta aquellos empleados que son contratados durante estas temporadas demandantes del año para entender las razones por las cuales ellos estarían dispuestos a regresar a la empresa en una próxima oportunidad.

3.1.2. DETECCIÓN DE CAUSAS DE ROTACIÓN LABORAL

A partir de las visitas realizadas a la empresa, las cuales incluyeron el análisis por observación directa, el cumplimiento de las encuestas y la información brindada a través de las entrevistas y conversaciones con diferentes empleados, se detectaron los siguientes aspectos relevantes que pueden ser considerados como factores incidentes en la decisión de los empleados para retirarse de la compañía:

1. Esfuerzo requerido para realizar las labores: Ya que la mayoría de los procesos de producción están enfocados en el campo, por ejemplo: Enraizamiento, confinamiento, siembra de esquejes, corte de flor, riego y aspersión, preparación del suelo, entre otros; los cuales son labores operativas que requieren un gran esfuerzo físico dada la posición que requiere el desempeño de las tareas, la fatiga por el clima y los riesgos asociados a las diferentes actividades, los empleados en muchos casos prefieren buscar otras oportunidades que eviten su fatiga física. Además, según el Informe de Plan Integral de Bienestar realizado por la caja de compensación Comfama, “el 74.64% de los trabajadores consideran la jornada laboral extenuante” (Comfama, 2017).

2. Nivel salarial: Gran parte de los operarios de la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S, a pesar de tener un salario mayor al mínimo establecido por el gobierno, toman la decisión de retirarse de la empresa por este factor, ya que expresan el deseo de progresar y buscar mejores oportunidades laborales que les permitan mejorar la calidad de vida de su familia. Esta afirmación se encuentra respaldada por el informe realizado por Comfama en el cual se concluye que “el 25.95% de los trabajadores no considera correspondiente su salario con sus funciones” (Comfama, 2017).
3. Oportunidades de progresar: El cultivo les ofrece la posibilidad de superarse tanto personal como laboralmente a través de actividades de bienestar y educación. Sin embargo, en ocasiones no es suficiente el progreso para ciertos empleados, por lo tanto, deciden retirarse de la empresa con el fin de buscar mejores oportunidades.
4. Relación con los jefes y compañeros: A pesar de que se pudo observar un clima laboral bueno en la empresa Jardines de San Nicolás, se evidenciaron ciertas situaciones de las cuales se puede concluir que en la organización hay algunas personas que afectan el ambiente laboral de la empresa debido a circunstancias conflictivas que involucran compañeros de trabajo o personas a cargo.
5. Volúmenes de producción por temporadas: existen temporadas durante el año en las cuales las flores se convierten en un producto de alta rotación, por lo tanto, aumenta en gran cantidad la demanda de producción. Para suplir estos picos, el cultivo debe aumentar el número de colaboradores, ofreciéndoles un contrato por obra o labor o temporal, el cual finaliza al terminar el pico de producción. Para el caso de los cultivos de flores, los picos más importantes son: San Valentín y Día de madres, en los cuales deben contratar alrededor de 80 colaboradores más. Este factor es de gran importancia en la medición de los índices de rotación laboral ya que en estas épocas siempre habrá contrataciones y despidos, los cuales alteran la calidad de la medición. Dicha estacionalidad del indicador de rotación laboral se puede evidenciar con las tendencias históricas reflejadas en la *Figura 8*.

3.1.3. ENCUESTA

Luego de identificar algunos factores que inciden en los niveles de rotación laboral de la empresa, se procedió a diseñar una encuesta que incluyera aspectos que permitieran analizar la situación de la organización respecto a sus niveles de rotación laboral. La dinámica que se realizó fue una encuesta guiada con preguntas previamente establecidas de acuerdo con la observación realizada en la visita al cultivo.

Dado que los resultados utilizados en esta encuesta tienen fines exclusivamente académicos, al inicio del cuestionario se esclarecieron los siguientes términos para garantizar la confidencialidad de los datos obtenidos: *“La identidad de la persona que responda esta encuesta será confidencial al igual que sus respuestas. Estas tendrán fines netamente académicos y por ningún motivo se usarán para temas comerciales”*.

Para determinar el tamaño de la muestra que representa un porcentaje significativo del tamaño de la población, se utilizó el software Survey Monkey (Survey, 2019) el cual calcula mediante variables de entrada como: Tamaño de población, porcentaje de nivel de confianza y porcentaje de margen de error. Para este caso, se ingresaron los datos relacionados en la ficha técnica y el resultado arrojó un tamaño de muestra óptimo de 31 encuestados.

A continuación, se relacionan las preguntas realizadas a la muestra elegida de la población laboral de la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S, la cual fue de 34 empleados pertenecientes a las áreas operativas. Ver encuesta en anexo 4.

1. Género.
2. Puesto que desempeña.
3. Estado civil.
4. Número de hijos.
5. Área en la que se desempeña.
6. Rango de edad.
7. Antigüedad en la empresa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

8. Tipo de contrato.
9. Nivel de escolaridad.
10. Actividades y gustos en tiempo libre.
11. Actividades y gustos en tiempo libre a futuro.
12. ¿Cómo considera el ambiente laboral en Jardines de San Nicolás S.A.S?
13. ¿Qué tan interesado está usted en continuar trabajando en Jardines de San Nicolás S.A.S?
14. ¿Qué tan motivado se siente usted en su trabajo en Jardines de San Nicolás S.A.S?
15. ¿Si usted pudiera escoger un cultivo de flores para laborar en el futuro, escogería Jardines de San Nicolás S.A.S?
16. ¿Usted recomendaría a Jardines de San Nicolás S.A.S como una buena empresa para trabajar?
17. ¿Cuál de los programas de bienestar laboral de Jardines de San Nicolás S.A.S le gusta más?

A partir de los datos suministrados por la empresa, las observaciones realizadas en la visita y los resultados de la encuesta, se entendió que la empresa a pesar de que no tiene índices de rotación preocupantes puede mejorar este indicador.

Los modelos y programas de bienestar que se puedan desarrollar en un futuro en la empresa deben contemplar la reducción de este índice, además de buscar que ésta sea reconocida por su excelente ambiente laboral y los empleados que trabajan en temporadas especiales deseen regresar a esta organización.

Ficha técnica de la encuesta:

- Nombre: Encuesta de satisfacción laboral Jardines de San Nicolás S.A.S.
- Fecha de recolección de la información de campo: 4 de mayo de 2018.
- Tamaño de la población: 414 empleados.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Tamaño de la muestra: 31 empleados.
- Encuestas realizadas en total: 34 empleados.
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: 17%.
- Ciudad donde se realizó: La Ceja.
- Técnica de recolección: Entrevista guiada.

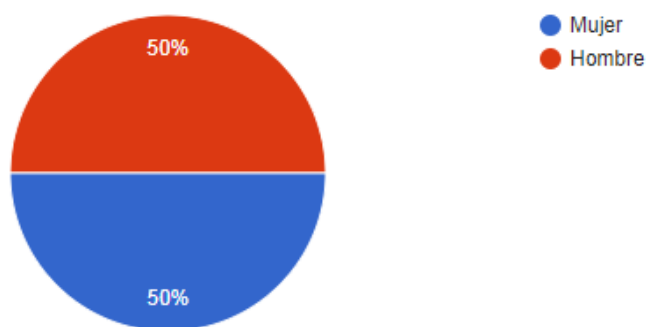
3.1.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los 34 empleados encuestados brindaron respuestas que ayudaron a identificar sus gustos, necesidades y perspectiva sobre la empresa. A continuación, se analizan los resultados obtenidos:

Figura 10. Distribución por género de los encuestados

Género

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

La muestra de empleados resultó ser equitativa, con misma cantidad de hombres como de mujeres encuestados. Estos resultados concuerdan con lo observado en

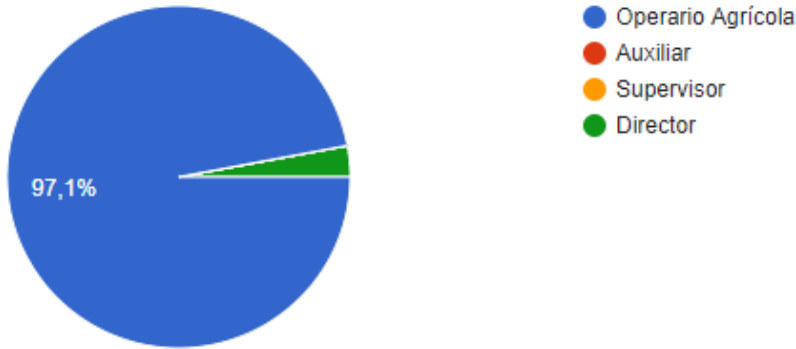
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

la empresa, que cuenta con un balance de género, debido a que la operación de la empresa cuenta con procesos que son realizados de mejor forma por el género femenino, así mismo, hay labores que requieren las cualidades del género masculino.

Figura 11. Puestos que desempeñan los encuestados los encuestados

Puesto que desempeña

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

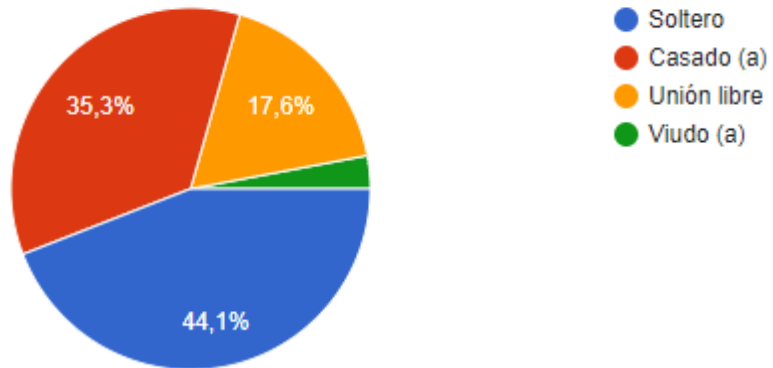
El puesto o labor que sobresale en las respuestas fue Operario Agrícola, que cuenta además con una base importante de empleados dentro de la empresa y cuyos puestos resultan ser de alta rotación por las temporadas de picos de producción.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 12. Estado civil de los encuestados

Estado civil

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

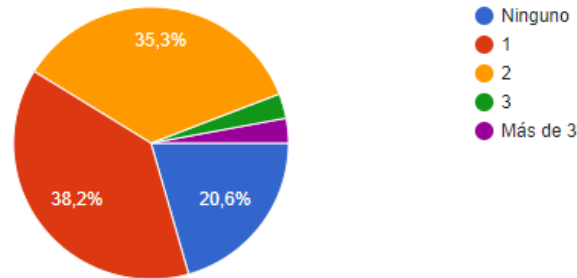
El estado civil puede ser una guía importante para adaptar los beneficios a la situación sentimental y las personas que rodean al empleado. Se evidenció que la mayor parte de los encuestados son solteros. En segundo lugar, se encuentran los casados, seguido de los que viven en unión libre con su pareja. Además, una pequeña porción de ellos es viudo(a). Es importante contar con este tipo de datos con el fin de diseñar un portafolio de productos y servicios acorde a las necesidades de los empleados.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 13. Número de hijos de los encuestados

Cuántos hijos tiene usted?

34 respuestas



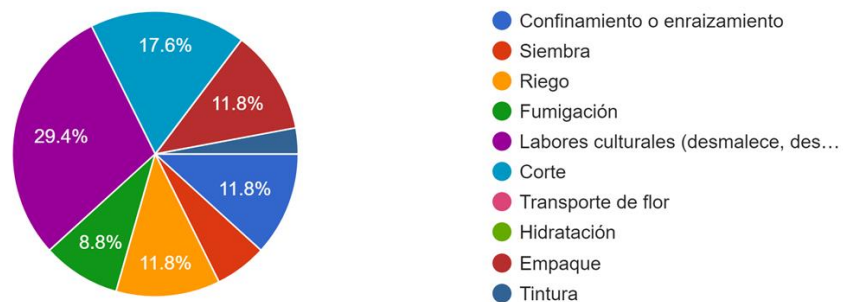
Fuente: Elaboración propia.

Saber cuántos hijos tiene el empleado va a permitir que los beneficios otorgados tengan en cuenta su núcleo familiar y sean incluyentes, lo que generará un aprovechamiento óptimo y promoverá la unión con sus parientes. Los resultados muestran que la mayor parte de los empleados tienen 2 hijos o menos y la minoría cuenta con 3 o más.

Figura 14. Área en la que desempeñan los encuestados

Área en la que se desempeña

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

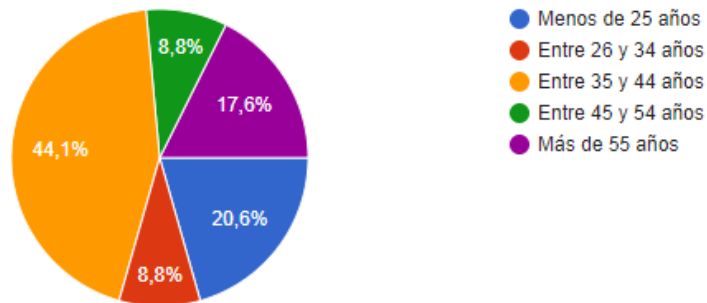
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El área en la que se desempeñan la mayoría de los empleados encuestados es en Labores Culturales, que incluye procesos como desmalece, desbotone, peinado de camas, maquillada y puesta de malla. Sin embargo, se muestran resultados muy parejos, que incluyen diferentes procesos de la empresa, empezando por el enraizamiento hasta el empaque de las flores. A pesar de que la muestra se tomó de todas las áreas, esta información es complementaria y no es fundamental para el diseño del proyecto.

Figura 15. Rango de edad de los encuestados

Rango de edad

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

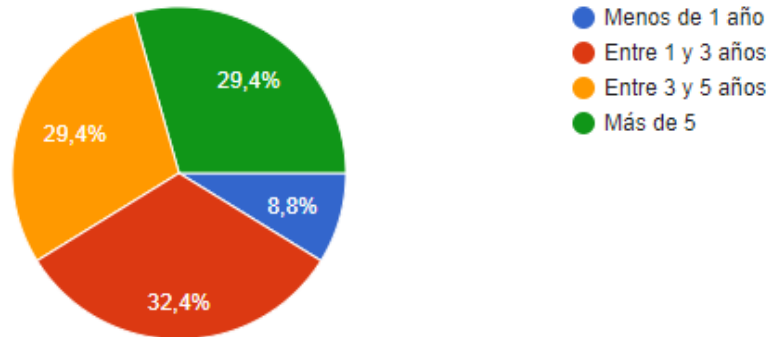
Al analizar los rangos de edad de los encuestados, se observó que las edades predominantes son entre los 35 y 44 años. En segundo lugar, están los empleados menores de 25 años, que también se pueden relacionar con el estado civil soltero.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 16. Antigüedad en la empresa de los encuestados

Antigüedad en la empresa

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

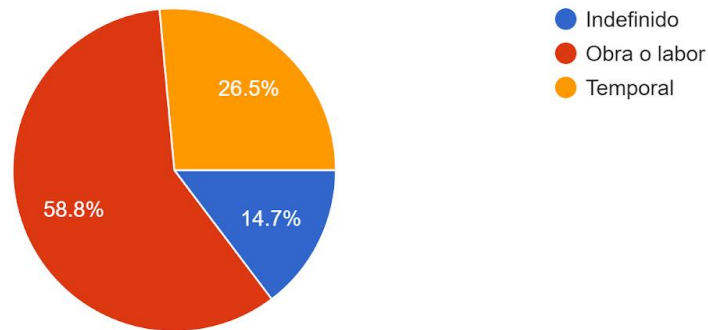
La empresa Jardines de San Nicolás S.A.S fue constituida en el año 2012, lo cual brinda un contexto de la rotación en los empleados. El 8,8% de los empleados que respondieron esta pregunta, llevan menos de 1 año dentro de la compañía, lo cual puede estar asociado a los cargos con mayor rotación laboral y los picos de producción a lo largo del año.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 17. Tipo de vinculación con empresa de los encuestados

Tipo de contrato

34 responses



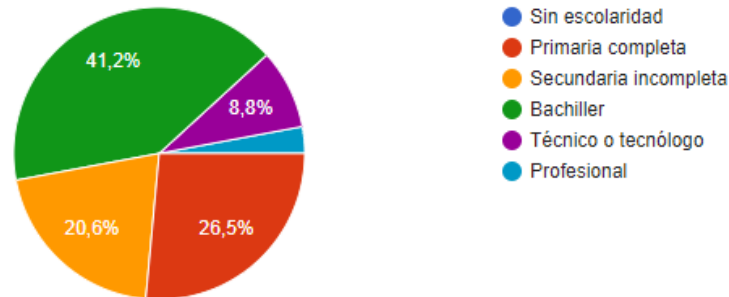
Fuente: Elaboración propia.

El tipo de contrato ofrecido al empleado depende de la labor que va a cumplir. En concordancia con lo anteriormente respondido por los encuestados, se evidencia cómo los contratos con un tiempo determinado de duración son los que prevalecen, es decir, los contratos por obra o labor y temporales. Estos son ofrecidos para épocas de picos de producción o cuya función sea ocasional o poco frecuente. Los empleados encuestados con contrato a término indefinido son pocos, y pueden ser los que llevan más tiempo en la compañía.

Figura 18. Nivel de escolaridad de los encuestados

Nivel de escolaridad

34 respuestas



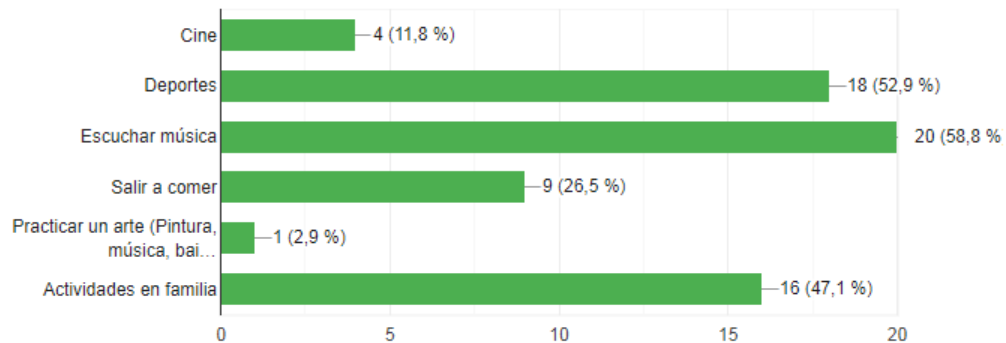
Fuente: Elaboración propia.

Analizando el nivel de escolaridad de los encuestados, se encuentra que la mayoría son bachilleres, seguidos de los que completaron primaria y dejaron la secundaria incompleta. Esta información puede ser valiosa, ya que valida la opción de brindar beneficios académicos que complementen la formación de los empleados.

Figura 19. Preferencias en tiempo libre de los encuestados

De las siguientes actividades, escoja 2 que le gusta hacer en su tiempo libre

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

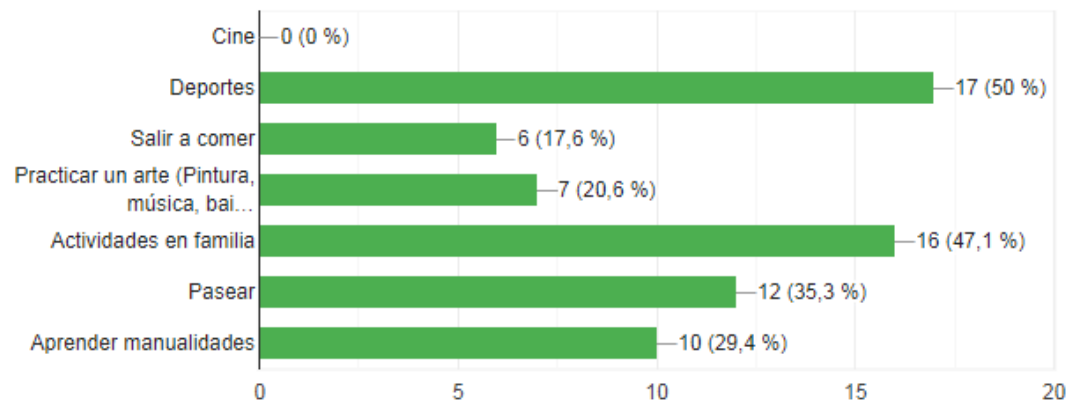
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Es de gran importancia entender cuáles son los gustos de los empleados en cuanto a actividades en su tiempo libre debido a que el proyecto plantea beneficios que busquen satisfacción y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, otorgando oportunidades de acuerdo a sus gustos y necesidades. Se entendió a partir de esta pregunta que los operarios que laboran en Jardines de San Nicolás son individuos que les gusta entretenerse escuchando música, estar físicamente activos o compartir su tiempo libre en familia.

Figura 20. Preferencias en tiempo libre a futuro de los encuestados

De las siguientes actividades, escoja 2 que le gustaría hacer en su tiempo libre si tuviera la oportunidad

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Debido a que hay empleados que no tienen la forma u oportunidad de realizar ciertas actividades, se decidió incluir esta pregunta para entender qué les gustaría realizar si tuvieran la oportunidad. En este caso, se toman estas respuestas para diseñar el portafolio que se ofrecerá, con el fin de que esté alineado a las preferencias.

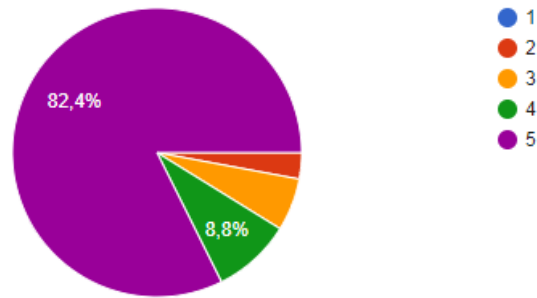
Se puede observar que nuevamente les gustaría pasar tiempo libre en familia, por ende, se deben tener en cuenta planes y actividades que involucren todo el núcleo familiar. También se deben tener en cuenta actividades deportivas, cursos de todo tipo de manualidades y actividades que le permitan a los empleados conocer otros lugares.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 21. Consideración de ambiente laboral de la empresa

¿Cómo considera el ambiente laboral de Jardines de San Nicolás S.A.S?
Siendo 1 muy malo y 5 muy bueno

34 respuestas



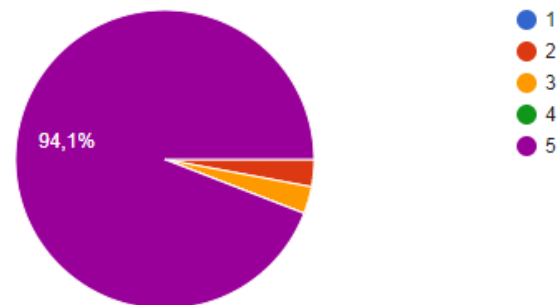
Fuente: Elaboración propia.

El ambiente o clima laboral de la empresa puede calificarse como “muy bueno”. Esta respuesta otorga un diagnóstico positivo acerca del ambiente en la organización, lo cual se entiende como una probable actitud de aceptación por parte de los empleados para futuros proyectos que involucren su bienestar tanto laboral como personal.

Figura 22. Interés en continuar trabajando en la empresa

¿Qué tan interesado está usted en continuar trabajando en Jardines de San Nicolás S.A.S? Siendo 1 poco interesado y 5 muy interesado

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

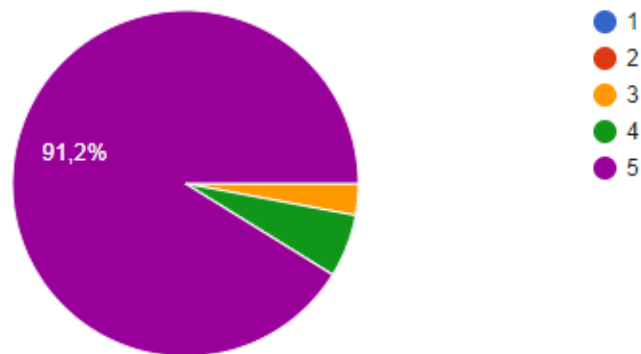
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Se puede analizar el interés por parte de los colaboradores para seguir vinculados a la empresa, por lo tanto, aquellos que poseen contratos por obra o labor o temporales a causa de los picos de producción, están dispuestos a laborar en la empresa en un futuro. Este resultado también es de gran importancia debido a que el proyecto planteado debe estar pensado para todos los empleados, los cuales deben estar motivados a continuar laborando en la empresa y así no perder los beneficios ofrecidos.

Figura 23. Motivación laboral encuestados

¿Qué tan motivado se siente usted en su trabajo en Jardines de San Nicolás S.A.S? (siendo 1 poco motivado y 5 muy motivado)

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

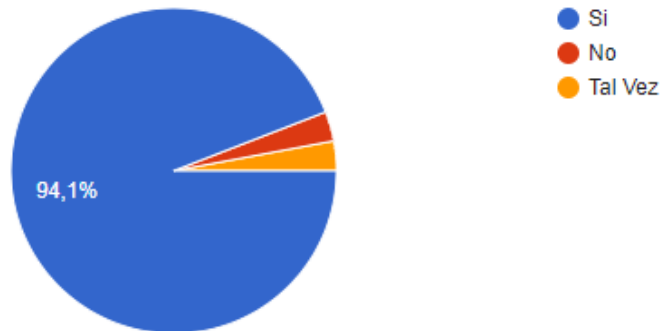
Además de entender la disposición e interés de continuar trabajando en la empresa, también es necesario comprender el grado de motivación que poseen los operarios respecto al trabajo en Jardines de San Nicolás S.A.S. Esta pregunta permite entender el desarrollo positivo y satisfactorio de los programas de bienestar laboral implementados por la empresa a lo largo de los años, los cuales muestran la motivación y compromiso por parte de los empleados.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 24. Elección de trabajo a futuro en la empresa

¿Si usted pudiera escoger una cultivo de flores para laborar en el futuro, escogería Jardines de San Nicolás S.A.S?

34 respuestas



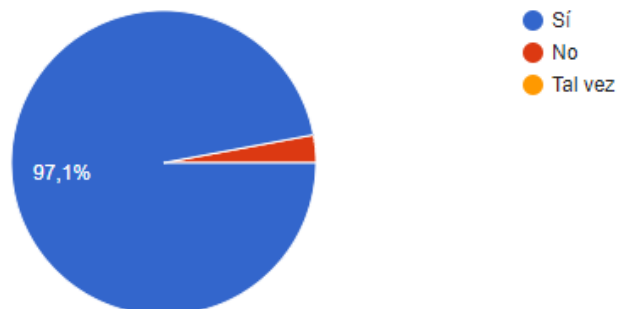
Fuente: Elaboración propia.

Para complementar el grado de compromiso evidenciado en las preguntas anteriores, es significativo analizar la decisión que podrían tomar los empleados en un futuro, basándose en experiencias propias vividas en Jardines de San Nicolás y comparando la empresa con las del sector floricultor.

Figura 25. Recomendación de lugar de trabajo

¿Usted recomendaría a Jardines de San Nicolás S.A.S como una buena empresa para trabajar?

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

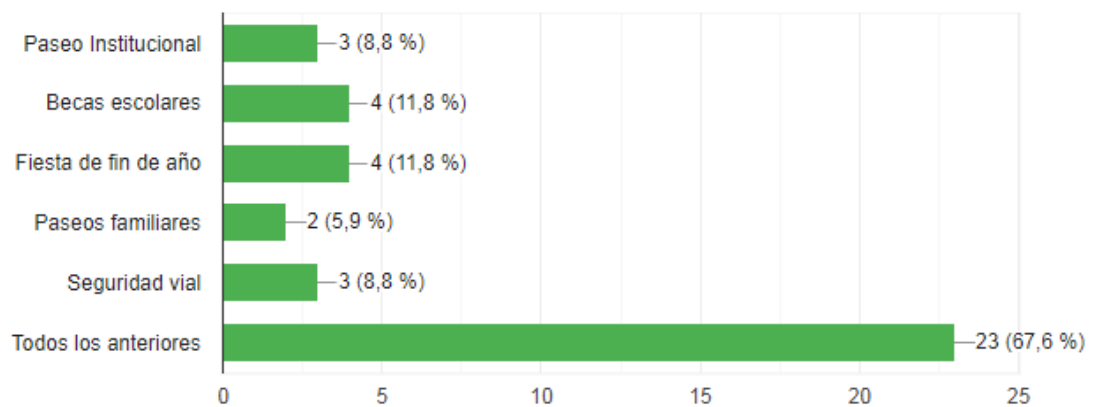
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Además de las decisiones personales acerca del gusto por laborar en la organización, también se evidencia una respuesta significativamente positiva acerca de la recomendación que realizarían los empleados a sus familiares o conocidos sobre los beneficios que implica laborar en Jardines de San Nicolás S.A.S.

Figura 26. Preferencia de programas de bienestar laboral

¿Cuál de los siguientes programas de bienestar laboral de Jardines de San Nicolás S.A.S le gusta más?

34 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se decidió realizar esta pregunta basada en las actividades y programas de bienestar laboral ya implementados en la empresa, los cuales dan una guía acerca de los gustos de los empleados.

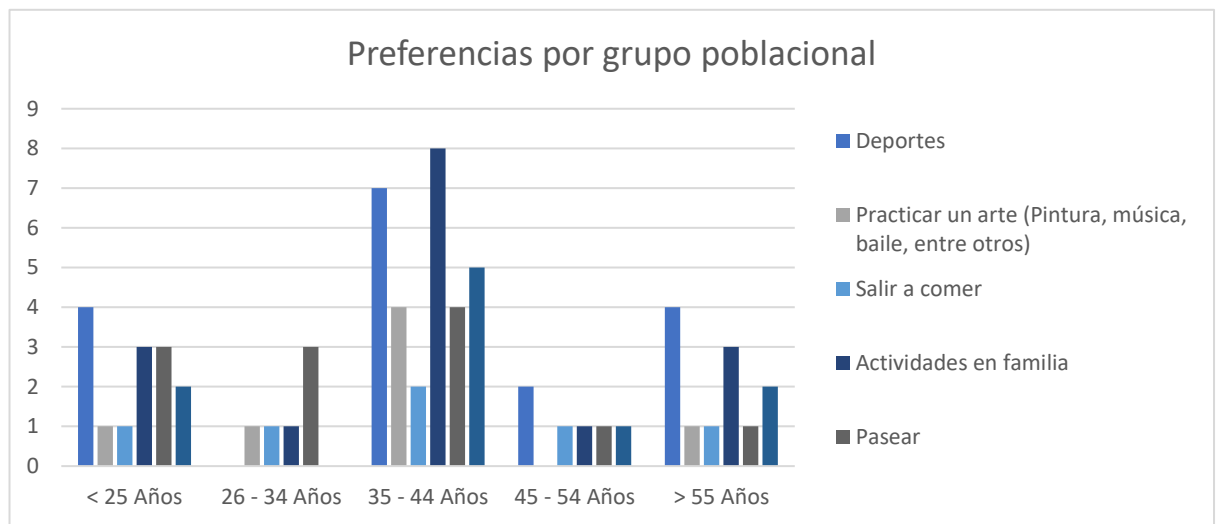
Se corrobora que los programas establecidos han influido en el mejoramiento del clima laboral y bienestar de los empleados, lo cual permite determinar que éstos a pesar de ser aceptados por los colaboradores, pueden ser actualizados y mejorados para evitar la monotonía y aburrimiento y poder otorgarles la oportunidad de ocupar su tiempo de ocio de la mano de su familia.

A partir de la consolidación de los resultados, se decidió realizar un análisis por grupo poblacional, que permitiera tener mayor claridad de los beneficios que podrían

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

tener mejor aceptación. Para esto se tomaron los rangos de edades y las respuestas a las actividades que les gustaría hacer a futuro en caso de tener tiempo libre, y se elaboró el siguiente gráfico para analizar estas respuestas.

Figura 27. Preferencias por grupo poblacional



Fuente: Elaboración propia

A partir de la *Figura 27*, se evidencia que, para la mayoría de los grupos poblacionales establecidos por los rangos de edad, preferirían actividades en familia y hacer deporte en su tiempo libre, mientras que practicar un arte y salir a comer fueron las respuestas que no obtuvieron tanta acogida. Por lo tanto, para adaptar las preferencias, se tendrán en cuenta las respuestas preferidas.

3.2 ADAPTAR LAS PREFERENCIAS Y NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS A UN SISTEMA DE INCENTIVOS.

3.2.1. CATEGORIZAR LOS RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta y el análisis por observación directa, se analizaron los posibles conjuntos de beneficios a otorgar basados en las preferencias y necesidades detectadas. Estas 5 categorías resultantes, son la base con la que Jardines de San Nicolas S.A.S puede devolver a sus empleados el esfuerzo realizado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Según los intereses expresados por los directivos de la empresa, al ser encuestados acerca de la posibilidad de implementación del modelo, se determinó que es de gran importancia la inclusión de bienes y/o servicios que fomenten el crecimiento y entretenimiento personal. Además, se evidenció a partir de los resultados de las encuestas, parte de los encuestados no tienen hijos, son solteros o prefieren realizar actividades individuales. Debido a esto, se decidió crear la categoría “Alegría”, la cual estará enfocada en promover y satisfacer los gustos individuales.

Se tienen en cuenta también los empleados que desean compartir los beneficios con sus seres queridos, ya que parte significativa de los encuestados están casados o en unión libre, tienen 1 o más hijos y disfrutan de pasar tiempo libre en familia. Por ende, la categoría “Familia” tiene como objetivo llevarle a los hijos, esposas(os) y padres de los empleados los beneficios que tienen también por hacer parte de la familia de Jardines de San Nicolás S.A.S.

Se evidenció, luego del análisis de los resultados, que las actividades relacionadas con deporte se destacan entre las respuestas de los empleados sin importar el rango de edad. Por lo tanto, se crea la categoría “Salud y recreación”, la cual busca promover las actividades físicas con el fin de aportar a la salud física y mental de los colaboradores de la empresa.

El grado de escolaridad de los empleados varía considerablemente, por lo que se pretende crear la categoría “Futuro” para aportar al crecimiento personal y académico de aquellos empleados que deseen fomentar sus conocimientos y habilidades, ofreciéndoles capacitaciones y cursos que ayuden a construir un mejor futuro desde el presente.

Se propone la creación de otra categoría llamada “Ahorro” la cual comprende la oferta de bienes y servicios que pueden representar obligaciones en la vida cotidiana de los empleados pero que, con los beneficios otorgados por el modelo, tendrán la posibilidad de cubrir estas obligaciones a un menor costo. Por ejemplo, si un empleado debe renovar el SOAT de su moto o vehículo, redimiendo sus puntos puede acceder a la compra de este servicio sin necesidad de cubrir este gasto con parte de su nómina.

3.2.2. IDENTIFICAR ALIADOS POTENCIALES

Para garantizar una adecuada implementación y funcionamiento del modelo de incentivos, es necesario identificar aliados potenciales de acuerdo a las necesidades determinadas previamente. Para ello, junto con el cultivo, se estudiaron diversas empresas del sector, las cuales se convertirán en proveedores del programa, ofreciendo su bienes y servicios que conformarán un amplio portafolio clasificado según las categorías detectadas a partir del análisis de resultados.

Cines como Procinal o Cineland, con presencia en el Oriente antioqueño, prestan servicios que promueven el ocio tanto personal como familiar. No sólo con el beneficio de ver las últimas películas estrenadas sino de tener alimentación al mismo tiempo, se vuelven en una buena opción para pasar el tiempo libre.

Supermercados de la región como Simona, Serenata Paisa, Merkeahorro, Caribe, entre otros, son aliados con los cuales se pueden otorgar bonos a los empleados, para que ellos rediman a la hora de la compra. También por medio de alianzas se busca tener diferentes descuentos con ellos.

Diariamente los empleados deben movilizarse desde su casa a su lugar de trabajo a través de diferentes medios de transporte. Entre los más comunes se encuentran la bicicleta, el transporte público y la motocicleta. Debido a esto, se pretenden crear alianzas con estaciones de servicio para la redención de bonos de combustible, compra del SOAT y revisión técnico-mecánica de los vehículos. También se pretende crear alianzas con talleres para el mantenimiento y compra de bicicletas y accesorios. Y finalmente, establecer otra alianza con la empresa de transportes Trans-Unidos, con la cual, los empleados puedan tener la oportunidad de redimir sus puntos por tiquetes de transporte.

Alianzas con instituciones como Escala Progresiva y Comfama, las cuales ofrecen diversos programas educativos y escuelas para empleados que hacen un ahorro programado para su propia educación, da un valor agregado a los empleados que buscan promover su conocimiento, ayudándolos a programar sus aportes, tener precios preferenciales en las matrículas, acceso a becas complementarias, acompañamiento vocacional, formación en liderazgo y finanzas personales.

3.2.3. DETERMINAR PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

La siguiente propuesta de portafolio tendrá en cuenta los gustos y preferencias comunes entre los empleados y se divide en las 5 categorías mencionadas anteriormente: Alegría, Familia, Salud, Futuro y Ahorro.

- Alegría: Altavoz bluetooth, audífonos bluetooth, riñoneras, impermeables, cosmetiqueras, protectores para celular, lentes para celular, cargadores y baterías, mugs, llaveros, paraguas, portacomidas, selfie stick, kit de pinturas.
- Familia: Bonos para cine, bonos para combos de alimentos en cine, bonos de mercado, portarretratos, juegos de mesa.
- Salud: Botellas de hidratación, set de raquetas, balones de futbol, kit de cuidado personal, bonos para ingreso a gimnasio, valoraciones con nutricionistas y fisioterapias.
- Ahorro: Bonos para combustible, compra de SOAT, revisión técnico-mecánica, tiquetes de transporte, mantenimiento de bicicletas.
- Futuro: Descuentos en cursos académicos, acompañamiento vocacional, finanzas personales.

3.3 EVALUAR LAS IMPLICACIONES FINANCIERAS DEL PROYECTO AJUSTÁNDOSE A LOS REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES DE LA COMPAÑÍA.

3.3.1. PRESUPUESTO

Jardines de San Nicolás S.A.S no pretende obtener beneficios económicos con la implementación de este modelo de incentivos, pero si se espera un aumento en la eficiencia y en la motivación de los trabajadores, acciones que se reflejan en mejoras en los rendimientos laborales, menores tiempos requeridos en los procesos, menor índice de rotación y ausentismo que a su vez puede llegar a disminuir costos implicados en selección, inducción, capacitación, curva de aprendizaje, know-how, entre otros.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.3.2. INVERSIÓN INICIAL

Para promover la conexión de los colaboradores con la empresa y que éstos tengan una participación del modelo, se propone la construcción de un espacio físico dentro de las instalaciones de la empresa, con el fin de atender todas las necesidades que tengan que ver con este plan de incentivos como dudas, redención de puntos, exhibición de productos del portafolio, charlas, actualizaciones. Será una pérgola en madera con red eléctrica y dotada con mobiliario y equipo de video y sonido, cotizada en aproximadamente \$14.490.000 cuyo detalle se puede encontrar en el anexo 5.

Además, se hará un evento de lanzamiento dentro de las instalaciones para anunciarle el proyecto a los empleados. Este será incluido dentro del presupuesto inicial y va a contar con las siguientes actividades:

- Almuerzo de lanzamiento.
- Charla de capacitación (incluye alquiler de sillas y decoración del lugar).
- Kit de bienvenida (incluye gorra, mochila, libreta y regalo).
- Artistas invitados para charlas motivacionales.
- Publicidad (volantes, pancartas, revista con portafolio, videos institucionales, tutoriales).

Tabla 3. Costo de actividad de lanzamiento

Actividad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Decoración			\$1.000.000
Almuerzo	400	\$14.000	\$5.600.000
Gaseosa	400	\$1.000	\$400.000
Expositores			\$4.000.000
Alquiler de sillas			\$150.000
Día libre	400	\$27.604	\$11.041.547
Kit de bienvenida	400	\$21.000	\$8.400.000
Publicidad			\$3.200.000
TOTAL			\$33.791.547

Fuente: Elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Por ende, esta inversión inicial a parte del costo del programa tendrá un valor de COP \$48.281.547.

3.3.3. COSTO ANUAL DEL PROGRAMA

No será necesario personal extra para atender este proyecto, ya que actualmente la plantilla de Recursos Humanos tiene la capacidad suficiente de llevar a cabo el programa mediante una base de datos y tabla en Excel, aprovechando un software ya adquirido por la empresa el cual será de fácil manejo para la persona encargada.

Para evaluar la implicación económica de cada punto, la empresa establecerá el valor de 1 unidad por COP \$100. La cantidad máxima de puntos a obtener por cada empleado al año estará determinada por las siguientes variables:

- Vacaciones: 300 puntos.
- Cumpleaños: 200 puntos.
- Referidos: 100 puntos por cada referido (máximo 4 anuales).
- Permanencia: 500 puntos cada 12 meses.
- Días de mes pico: 300 puntos por trabajar 1 domingo en temporada alta.
- Ausentismo: 250 puntos por no ausentarse ningún día laboral cada 6 meses.

Para llegar a un aproximado del costo anual del plan de incentivos se trabajó con base a 3 escenarios, el de menor inversión requerida para la empresa, el más probable con un costo promedio y el de mayor inversión en caso de que todos los empleados obtengan y rediman la cantidad máxima de puntos.

El escenario de menor inversión está basado en el hecho de que un empleado debe hacer efectivas sus vacaciones anualmente por lo que se le otorgan 300 puntos, cumple años y por ende suma 200 puntos, sigue vinculado en ese año y es premiado con 500 puntos, no lleva referidos en el año, no decide postularse a trabajar un domingo de mes pico y presenta días con ausencias al lugar de trabajo. Este escenario suma un total de 1.000 puntos por cada empleado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 4. Escenario de menor inversión

Escenario de menor inversión	
Actividad	Puntos
Vacaciones	300
Cumpleaños	200
Referidos	-
Permanencia	500
Domingo de mes pico	-
Ausentismo	-
Total Puntos	1.000

Fuente: Elaboración propia.

El escenario más probable otorga también 300 puntos por las vacaciones anuales, 200 puntos por cumplir años y 500 por permanencia. Además, contempla que el estímulo de obtener puntos por trabajar un domingo de mes pico es efectivo y otorga 300 puntos, el hecho de que presenta ausencias al trabajo en alguno de los semestres por lo que solo obtiene 250 puntos y logra que 2 personas referidas ingresen a trabajar en la empresa, lo que suma 200 puntos. Este escenario suma un total de 1.750 puntos por cada empleado.

Tabla 5. Escenario más probable

Escenario más probable	
Actividad	Puntos
Vacaciones	300
Cumpleaños	200
Referidos	200
Permanencia	500
Domingo de mes pico	300
Ausentismo	250
Total Puntos	1.750

Fuente: Elaboración propia.

El escenario de mayor inversión otorga el máximo de puntos que un empleado puede obtener en el año cumpliendo todas las variables. Se diferencia del caso más probable en que el empleado no presenta ausencias al trabajo en todo el año y que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4 personas referidas logran vincularse. Este escenario suma un total de 2.200 puntos por cada empleado.

Tabla 6. Escenario de mayor inversión

Escenario de mayor inversión	
Actividad	Puntos
Vacaciones	300
Cumpleaños	200
Referidos	400
Permanencia	500
Domingo de mes pico	300
Ausentismo	500
Total Puntos	2.200

Fuente: Elaboración propia.

Cada escenario se calculó con la base actual de 414 empleados. La tabla 7 muestra los costos de los 3 casos en los cuales se multiplica el total de puntos posibles a obtener por cada empleado, por los 414 empleados de la base y por el valor de cada punto que es \$100:

Tabla 7. Comparación de costos según escenarios

Escenario	Total puntos	Empleados	Costo total
De menor inversión	1.000	414	\$ 41.400.000
Probable	1.750	414	\$ 72.450.000
De mayor inversión	2.200	414	\$ 91.080.000

Fuente: Elaboración propia.

3.4 ESTRUCTURAR LA PROPUESTA DEL MODELO DE INCENTIVOS PARA SER PRESENTADO A LA EMPRESA.

3.4.1. MODELO DE INCENTIVOS BASADO EN PUNTOS

El modelo de incentivo propuesto a la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S está basado en la recolección de puntos para ser redimidos en productos y servicios que sean atractivos para los empleados y les genere valor agregado. Con este proyecto,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

se busca que la empresa reduzca sus índices de rotación laboral y ausentismo, al incrementar la motivación de los trabajadores por pertenecer a la compañía.

Dado el objetivo a alcanzar con el modelo, se establecieron los siguientes parámetros que deben ser cumplidos por los empleados para poder hacer parte del proyecto:

- Es requisito estar vinculado a la empresa.
- No tener proceso disciplinarios o reportes ante el comité de convivencia.
- El empleado tiene 15 días para redimir los puntos si la terminación el contrato es sin justa causa o en caso de renuncia. Si la terminación del contrato es con justa causa, los puntos expiran automáticamente.
- Dentro del marco de los referidos, cada empleado tendrá derecho a acumular puntos equivalentes a máximo 4 referidos por año.

La operatividad del modelo se apoyará en un archivo de Excel que cuenta con una base de datos con la información de los empleados y sus respectivos puntajes acumulados y redimidos, el cual será manipulado y actualizado únicamente por la directora de Recursos Humanos con el fin de evitar distorsiones de la política.

3.4.2. OBTENCIÓN Y REDENCIÓN DE PUNTOS

Cada empleado (que cumpla con los requisitos) va a iniciar el proyecto con 500 puntos, incluso si entra a la compañía después de iniciado el programa. Este valor a su vez va a ser recargado anualmente a los colaboradores que cumplan 1 año de permanencia.

Cuando los empleados cumplan su periodo de vacaciones anuales, también tendrán el beneficio de obtener 300 puntos. El día de su cumpleaños, recibirán 200 puntos.

La empresa actualmente cuenta con un programa de referidos, en el que los empleados pueden recomendar aspirantes a ocupar otros puestos dentro de la organización. Para promover estos sugeridos, los empleados podrán ganar 100 puntos por cada referido que logre su vinculación.

El cultivo presenta picos de demanda por eventos especiales como San Valentín y día de las Madres. En esta época puede ser necesario contar con un grupo de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

empleados en la jornada dominical que apoyen la producción. En caso de ser necesario este apoyo extra, los empleados que decidan trabajar al menos 1 domingo serán recompensados con 300 puntos.

Para promover la asistencia al trabajo y reducir el ausentismo, se otorgará un beneficio de 250 puntos por cada semestre que el empleado cumpla al 100% sus jornadas laborales.

El espacio físico construido para el programa será el lugar de información sobre el programa a los empleados. Allí, ellos podrán dirigirse para saber la cantidad de puntos con la que cuentan, revisar el portafolio de productos y servicios y redimir sus puntos.

Cuando los empleados decidan lo que desean redimir, se emitirá un bono que confirme sus datos para que ellos mismos se dirijan al punto de venta del aliado para hacerlo efectivo. En este momento se restarán los puntos y se le hará saber la nueva cantidad.

3.4.3. TÉRMINOS Y CONDICIONES DEL MODELO DE INCENTIVOS

1. Todos los proyectos, programas y/o actividades alrededor del modelo de incentivos, se realizarán dentro de la gestión y administración de Jardines de San Nicolás S.A.S, de tal forma que fortalezca la filosofía de trabajo.
2. Los recursos disponibles para el modelo de incentivos se invierten teniendo en cuenta las necesidades y las expectativas identificadas en los colaboradores y buscando una optimización de estos.
3. Los beneficios son canalizados a través de Recursos Humanos.
4. El sistema económico de intercambio de beneficios se enmarca a través del otorgamiento de puntos, en ningún momento se contempla la entrega de beneficios en dinero.
5. Los puntos entregados podrán ser acumulables durante varias vigencias, de acuerdo a lo establecido por Jardines de San Nicolás S.A.S.
6. Los puntos que entrega la empresa se encuentran bajo el principio de equidad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

7. Los colaboradores podrán hacerse acreedores a los puntos, de acuerdo con las condiciones y parámetros de los beneficios definidos.
8. El otorgamiento de puntos, el sistema de redención y la oferta de beneficios cumplen los siguientes parámetros:
 - a. Contar con los días de permanencia establecidos en la empresa.
 - b. Estar activo dentro de la empresa. A excepción de los colaboradores que se retiran de la empresa y pueden redimir sus puntos. Para la redención estos colaboradores tendrán que realizarla con un plazo máximo de 15 días ordinarios después de su retiro.
 - c. Los beneficios cuentan con parámetros y condiciones particulares, establecidos por los aliados.
9. El modelo de incentivos y los beneficios que por medio de este se entregan, son de mera liberalidad por parte de la empresa.
10. La totalidad de los beneficios, así como el valor asignado a un punto, no constituye salario para ningún efecto, en virtud de lo que establece el Artículo 128 del C.S.T. (Congreso de la República de Colombia, 1989) y Art. 15 de la ley 50 de 1990 (Función Pública, 1990). No obstante, lo anterior, de conformidad con lo establecido en el art. 30 de la Ley 1393 de 2010 (Congreso de la República de Colombia, 2010) y el acuerdo 1035 de octubre de 2015 (UGPP, 2015), en la medida que el trabajador acceda a alguno de estos beneficios y el mismo llegare a superar por si solo o sumado con otros beneficios de igual naturaleza el 40% del total de los ingresos mensuales del trabajador, el mismo podrá llegar a ser base para el pago de aportes a la seguridad social integral. En caso de que los beneficios superen la tarifa establecida por la Ley 1943 del 2018 en el artículo 383 (Diario Oficial, 2018) que dicta que una persona que reciba un ingreso laboral mayor a 87 UVT deberá descontarse la retención en la fuente, esta obligación debe ser asumida netamente por el empleado.
11. En todos los casos la empresa a través de Recursos Humanos comunicará a los trabajadores que tanto los puntos como los beneficios incluidos en el modelo son no constitutivos de salario.

12. En todos los casos la empresa a través de Recursos Humanos hará suscribir al colaborador un acuerdo de exclusión salarial en el que se indique expresamente que el beneficio al cual se accede es no constitutivo de salario.
13. La base de datos con los puntajes del programa será manipulada únicamente por la directora de Recursos Humanos de la empresa.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El sector floricultor ha atravesado diversos cambios que llevan a las empresas a implementar programas de bienestar que aumenten la fidelización de sus colaboradores, por lo tanto, se pretende con este modelo aportar a la mejora de los indicadores de rotación laboral del cultivo Jardines de San Nicolás S.A.S, brindándole a los empleados un valor agregado y mostrándoles el compromiso que tiene la empresa por mejorar su calidad de vida.
- Con el desarrollo del presente proyecto se identifica la necesidad de un sistema propio de fidelización y reducción de la rotación de personal, y se propone estructurar una propuesta de modelo de incentivos basado en puntos para la empresa Jardines de San Nicolás S.A.S. Esto con el fin de disminuir los índices de rotación laboral a largo plazo teniendo en cuenta las causas que afectan principalmente estos indicadores: los gustos y preferencias de los empleados del cultivo, el capital requerido de inversión, los términos y condiciones legales y la operatividad del modelo.
- De acuerdo al análisis por observación directa realizado junto con la empresa y sus trabajadores durante las visitas al cultivo a lo largo de la realización del proyecto, es evidente que Jardines de San Nicolás tiene un gran compromiso por sus colaboradores, ofreciéndoles diversas actividades de bienestar laboral que involucran tanto a sus familias como a la comunidad. Debido a esto, se considera que la aceptación e implementación del modelo dentro de esta organización no será un obstáculo para la consecución de los objetivos planteados.
- El portafolio de productos y servicios ofrecidos por el modelo debe fomentar el bienestar de los empleados enfocándose en sus gustos y necesidades para lograr un uso frecuente. A su vez, entendiendo las características de los empleados de la empresa, el modelo debe ser fácil de comprender y usar. Esto con el fin de que los empleados se sientan cómodos y tomen provecho de todos los beneficios ofrecidos por el programa.

- Este sistema, basado en la obtención y redención de puntos, resulta conveniente para los colaboradores ya que les otorga la posibilidad de elegir voluntariamente, de acuerdo a sus preferencias, los productos y servicios más atractivos para ellos y posteriormente hacer uso de estos. El modelo, con las categorías establecidas, abarca las diferentes necesidades que les puedan surgir a los empleados.
- A través del establecimiento de la comparación entre los 3 escenarios planteados (de menor inversión, más probable y de mayor inversión) de acuerdo al análisis de costos por acumulación de puntos se le otorga a la empresa la facilidad de proyectar el presupuesto requerido para la implementación y sostenimiento del modelo en el largo plazo.
- El modelo planteado no tiene implicaciones legales para la empresa en términos prestacionales, ya que en los términos y condiciones se esclarece que estos beneficios son voluntarios y, por ende, nadie está en la obligación de tomarlos. Además, la obtención de puntos del modelo proviene de fuentes que no hacen parte de sus labores diarias como por ejemplo cumpleaños, referidos, vacaciones, ausentismo, entre otros. Por lo tanto, se entiende que estos beneficios no son constitutivos de salario.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa establecer un buzón de sugerencias que permita realizar una actualización constante del portafolio de acuerdo a las necesidades que surjan entre los colaboradores a lo largo del tiempo. Esto con el fin de mejorar el atractivo del portafolio y una innovación en los productos en caso de ser oportuno. Además, analizar la posibilidad de crear categorías para expandir el alcance del portafolio y brindando solución a necesidades que actualmente el modelo no tiene en cuenta.
- Es oportuno que la empresa realice un análisis de la operatividad del modelo luego de ser implementado para evaluar las oportunidades de mejora y se recomienda estudiar la viabilidad técnica y financiera de añadir al modelo un software tecnológico si es necesario mejorar la interacción del usuario.

- Analizar la oportunidad de renovar la comunicación por medio de charlas anuales, donde se les actualice la información del programa y se les motive a hacer uso de este.
- Es recomendable que la empresa realice una revisión con el área jurídica para buscar la eficiencia en los costos mediante la negociación contractual con los aliados, estableciendo términos de mutuo beneficio.

5. REFERENCIAS

- Actualícese. (2017). Rotación de personal, un síntoma nefasto del fracaso empresarial en Colombia. Retrieved February 20, 2018, from <https://actualicese.com/actualidad/2017/10/23/rotacion-de-personal-un-sintoma-nefasto-del-fracaso-empresarial-en-colombia/>
- Altman, Y., & Motz, T. (2017). *Healthcare management: financial and non-financial incentives to motivate employees*.
- Arias, F. (2017, December 27). *Floricultores colombianos alistan exportaciones para San Valentín*. Retrieved from <http://www.elcolombiano.com/negocios/floricultura-colombiana-se-prepara-para-2018-CY7919271>
- Balu, R., & Ehrlich, S. B. (2018). Making Sense out of Incentives: A Framework for Considering the Design, Use, and Implementation of Incentives to Improve Attendance. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 23, 93–106. <https://doi.org/10.1080/10824669.2018.1438898>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Marmier, V. (2016). The curvilinear effect of work engagement on employees' turnover intentions. *International Journal of Psychology*, 51(2), 150–155. <https://doi.org/10.1002/ijop.12131>
- Carmona, M. (2018). *Entrevista*.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. In *McGraw-Hill* (III). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Comfama. (2017). *Informe de plan integral de bienestar - Jardines de San Nicolás S.A.S. La Ceja*.
- Congreso de la República de Colombia. (1989). *Código sustantivo del trabajo*. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Código+Sustantivo+del+Trabajo#1>
- Congreso de la República de Colombia. (2010). LEY 1393 DE 2010. Retrieved May 12, 2019, from http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1393_2010.html
- Congreso de la República de Colombia. (2017). *Ley 1857 del 2017*. Retrieved from http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY_1857_DEL_26_DE_JULIO_DE_2017.pdf

- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Source: The Academy of Management Review*, 11(1), 55–70. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258331>
- DANE. (2011). *Metodología del Censo de Fincas Productoras de Flores Bajo Invernadero y a Cielo abierto*. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Metodologia_censoFlores.pdf
- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200–216. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12072>
- Diario Oficial. (2018). *Ley 1943 de 2018*. (50).
- Droege, S. B., & Hoobler, J. M. (2003). Employee Turnover And Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Source: Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50–64. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40604414>
- Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi. (2013). Impact of Organizational Culture on Turnover Intentions in BPO Sector in India. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(4), 679–691. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23509823>
- Elimam, A. A., & Dodin, B. M. (1995). An optimization-based productivity improvement incentive system. *IIE Transactions*, 27(3), 394–404. <https://doi.org/10.1080/07408179508936755>
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Flores El Capiro. (2019). Flores El Capiro. Retrieved May 18, 2019, from <http://www.capiro.co/es/nuestra-compa>
- Flores El Trigal. (2019). Flores El Trigal. Retrieved May 18, 2019, from <http://floreseltrigal.com/fundacion-nicolas-jordan/>
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas (Factors that cause personnel rotation in mexican companies). *International Journal of Good Conscience*. Marzo, 3(1), 65–99. Retrieved from [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\) 65-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1) 65-99.pdf)
- Función Pública. (1990). Ley 50 de 1990 - Gestor Normativo Función Pública.

Retrieved May 12, 2019, from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Fundación Nicolás Jordan. (2019). Fundación Nicolás Jordan. Retrieved May 18, 2019, from <http://fundacionnicolasjordan.org/>

Giang, V. (2013). Companies Ranked By Turnover Rates - Business Insider. Retrieved April 6, 2018, from <http://www.businessinsider.com/companies-ranked-by-turnover-rates-2013-7>

Glassdoor. (2016). Top 20 Employee Benefits & Perks - Glassdoor Blog. Retrieved April 6, 2018, from <https://www.glassdoor.com/blog/top-20-employee-benefits-perks/>

Gualavisi, M., & Oliveri, M. L. (2016). *Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>

Gutmann, P. (2016). *Tackling trends in turnover*. Retrieved from <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/gl-2016-webcast-talent-tackling-trends-in-turnover-mercer.pdf>

Holston, C., & Kleiner, B. (2015). Excellence In Reward Systems. *Franklin Business & Law Journal*, (3). Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.recursosbiblioteca.eia.edu.co/eds/detail/detail?vid=0&sid=045c8ad4-913f-4417-95f0-6bf159c2000c%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3D%3D#AN=110304890&db=lgh>

Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1003–1025.

International Society for Performance Improvement., & Wiley InterScience (Online service). (2010). *Handbook of improving performance in the workplace*. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/Handbook+of+Improving+Performance+in+the+Workplace%2C+Volume+2%2C+The+Handbook+of+Selecting+and+Implementing+Performance+Interventions-p-9780470190692>

Jardines de San Nicolás S.A.S. (2017a). *Diagnóstico SocioDemográfico*. La Ceja.

Jardines de San Nicolás S.A.S. (2017b). *Indicadores de Gestión Humana*. La Ceja.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Jeffrey, S. A., Dickinson, A. M., & Einarsson, Y. F. (2013). The use of incentives in organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 606–615.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2015). Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers. *International Business Review*, 24(3), 367–379. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.009>
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The Psychological costs of pay-for-performance: implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194–1214.
- Liccione, W. J. (2002). Plan Design and Work/ Life Management in Incentive Compensation. *Compensation & Benefits Review*, 34(2), 41–48. <https://doi.org/10.1177/0886368702034002007>
- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145–1172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483840>
- Loots, E., & Schutte, C. S. L. (2016). Primary Incentive Plan Design Considerations According to a Review of Key Influential Works. *Engineering Management Journal*, 28(4), 224–237. <https://doi.org/10.1080/10429247.2016.1208713>
- MercadeoPerformia. (2018). Cómo combatir y manejar la rotación de personal en las empresas este 2018. Retrieved February 20, 2018, from <https://www.performia.com.co/2018/01/16/como-combatir-y-manejar-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-este-2018/>
- Milkovich, G. T., & Yanadori, Y. (2015). Incentives. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–2). <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110165>
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 28–38.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., & Maertz, C. P. (2001). Understanding Pay Satisfaction: The Limits of a Compensation System Implementation. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 133–149.
- Mundo Más Noticias. (2018). Reconocimiento Flores La Isabelita. Retrieved May 18, 2019, from https://www.youtube.com/watch?v=h_v4ySFq2lo&t=111s

- PayScale. (2013a). Full List of Employee Tenure at Fortune 500 Companies. Retrieved April 6, 2018, from <https://www.payscale.com/data-packages/employee-loyalty/full-list>
- PayScale. (2013b). Which Companies Have the Most and Least Loyal Employees? Retrieved April 6, 2018, from <https://www.payscale.com/data-packages/employee-loyalty/company-comparison>
- PayScale. (2018). *2018 COMPENSATION BEST PRACTICES REPORT*. 36. Retrieved from <https://www.payscale.com/content/report/2018-compensation-best-practices-report.pdf>
- Rubin, R. (1989). Employee Turnover among Full-Time Public Librarians. *Source*, 59(1), 27–46. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4308326>
- Sahu, A., & Gupta, M. (1999). An Empirical Analysis of Employee Turnover in a Software Organization. *Source: Indian Journal of Industrial Relations*, 35(1), 55–73. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27767634>
- Schuh, A. (1967). THE PREDICTABILITY OF EMPLOYEE TENURE: A REVIEW OF THE LITERATURE. *Personnel Psychology*, 20(2), 133–152. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02275.x>
- Seidel, H. F. (1974). Employee Motivation and Recognition. *Journal (American Water Works Association) Management and Training*, 66(6), 412–413. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41267670>
- Sheridan, J. E., & Abelson, M. A. (1983). Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover. *Source: The Academy of Management Journal*, 26(3), 418–436. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256254>
- Sonawane, P. (2008). Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), 256–271. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27768195>
- Survey. (2019). Calcular el tamaño de la muestra: entender el tamaño de la muestra | SurveyMonkey. Retrieved June 25, 2019, from <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- UGPP. (2015). *Acuerdo No. 1035*. Retrieved from https://www.ugpp.gov.co/sites/default/files/sites/default/files/nuestra_unidad/Acuerdo-1035.pdf
- Verma, K., Mitnick, B. M., & Marcus, A. A. (1999). Making Incentive Systems Work:

Incentive Regulation in the Nuclear Power Industry. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 395–436. Retrieved from <http://ezproxy.eafit.edu.co:2111/stable/pdf/1181650.pdf?refreqid=excelsior%3A66136a42d4d6e506aed79a5d9fd0910c>

ANEXO 1 - Diagnóstico sociodemográfico

1. OBJETIVOS:

General

Identificar las características demográficas, familiares, económicas, educativas, recreativas, de vivienda, y laborales de los colaboradores de Jardines de San Nicolás S.A.S., con base en la encuesta Sociodemográfico realizada al interior de la empresa; con el fin de generar programas y/o actividades permita mejorar la calidad de vida de los trabajadores, el ambiente laboral y la creación de diferentes espacios donde se puedan desarrollar otras habilidades diferentes al trabajo; Logrando así una motivación en cada uno de los trabajadores frente a las directrices establecidas por Jardines de San Nicolás S.A.S.

Específicos

- Conocer situaciones y necesidades que limitan la calidad de vida de los colaboradores y sus familias y por ende los procesos productivos de la empresa.
- Elaborar y desarrollar programas de Bienestar que den respuesta a las situaciones y necesidades encontradas, según la encuesta sociodemográfica.
- Consolidar lazos de unión entre la compañía y la comunidad, por medio de aportes económicos, materiales, visitas y acompañamiento, a sus trabajadores y personas externas del cultivo, permitiendo espacios de interacción y conocimiento de los procesos.

2. ALCANCE Y LIMITES:

Aplica para Jardines de San Nicolás S.A.S. a todo el personal de la compañía, incluyendo contratistas y visitantes, inicia con el análisis del diagnóstico sociodemográfico de la compañía y termina con la verificación y ejecución de los planes de acción planteados a partir de este diagnóstico.

3. DEFINICIONES

3.1 Bienestar laboral: Es el conjunto de acciones, mejoramientos y condiciones orientadas a crear un ambiente de trabajo amable y satisfactorio para todas las personas que directa o indirectamente se relacionan con la compañía.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.2 Diagnóstico: Es un análisis sistémico donde se examinan todas las áreas que contempla una situación particular para llegar a estudiarlas con profundidad y así plantear acciones de mejora y/o resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de algún proceso.

3.3 Motivación: son los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Se puede mencionar que dentro del ámbito empresarial es todo aquello que las organizaciones realizan para mantener al personal con una buena disposición para la realización del trabajo.

3.4 Encuesta sociodemográfica: Es diseñada y pensada para ser dirigida a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, representativa de esa población, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones corrientes y porque no también para medir la temperatura de la gente acerca de algún hecho específico que se sucede en la empresa

4. CONDICIONES GENERALES:

4.1 La Encuesta sociodemográfica se debe actualizar cada año para el análisis del diagnóstico y diseño de los planes de acción a ejecutar.

4.2 Se debe realizar un cronograma con las actividades planteadas para facilitar la programación del personal con los procesos productivos.

4.3 Se debe informar a Gerencia sobre las actividades que requieren algún presupuesto para que el Gerente evalúe y apruebe su ejecución, posteriormente el equipo de Gestión Humana hace la planeación de las actividades en cooperación del personal administrativo, cuando se requiere su participación.

4.4 Al momento de haberse aprobado el presupuesto si este sobrepasa la caja rotativa se debe hacer una solicitud de cheque por el valor presupuestado según las actividades. Dicha solicitud debe ser aprobada por Gerencia para ser enviada a Contabilidad. Cuando esta solicitud ha sido aprobada llega el cheque, después se hace una legalización de anticipos la cual debe ir firmada por Gerencia y respaldada por las facturas; en el caso de que resulte un sobrante se debe consignar y enviarse un soporte de dicha consignación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4.5 Es importante tener un registro fotográfico de las actividades realizadas por la compañía con el fin de fortalecer la memoria institucional y motivar la participación de cada uno de los trabajadores de la empresa.

4.6 La información que se recopila a partir de las actividades ejecutadas las cuales se soportan en: registros fotográficos, personal beneficiado, nivel de satisfacción, total inversión y cumplimiento del objetivo de la actividad. Sirven como informe de indicadores que se envían a diferentes entes como FLORVERDE, GR CHIA, entre otros.

5. PROCEDIMIENTO

5.1 ANALISIS DE LA ENCUESTA SOCIODEMOGRAFICA

Gestión Humana desarrolla anualmente una encuesta denominada “actualización de la encuesta sociodemográfica” en la cual se evidencia de manera específica la situación social de cada una de las personas que laboran en la compañía; esta renovación de datos se hace con el fin de tener una información actualizada que pueda servir como fuente para la elaboración de un diagnóstico sociodemográfico de la organización que permita el desarrollo de los programas de Bienestar Laboral.

El análisis del diagnóstico de la empresa se hace bajo un análisis estadístico en la cual se priorizan las actividades a desarrollar.

Después de haberse hecho el respectivo análisis del módulo social de la nómina, se procede al replanteamiento de los programas existentes, se toman las decisiones pertinentes sobre la continuidad o cambios de estos y se desarrollan las metodologías de ejecución con todos sus recursos.

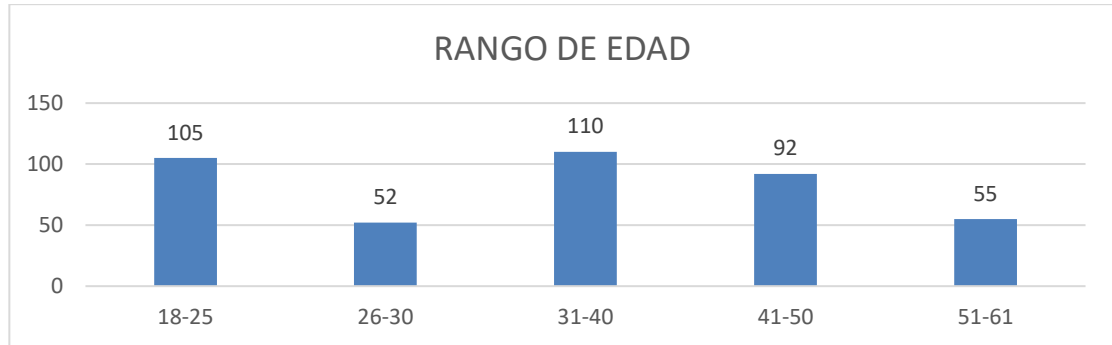
La aplicación de los subprogramas y actividades de este programa abarcan específicamente a:

- Empleado vinculado a la compañía
- Contratistas
- Familia de los empleados
- Instituciones externas
- Entidades vinculadas al proyecto

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Comunidad en general

5.2 LOS TRABAJADORES



5.2.1 Rango de edades

Rango Edad	Total	%
18-25	105	25%
26-30	52	12 %
31-40	110	28%
41-50	92	22%
51-61	55	13%
Total	414	

La empresa dentro del grupo de colaboradores cuenta con personal de diferentes edades, el rango más representativo esta entre 31-40 años con 110 colaboradores con un porcentaje del 28%, 18-25 años, representado en el 25% con 105 colaboradores y 41-50 con 92 colaboradores con un porcentaje del 22%.

Conclusión del Análisis:

Este margen tan abierto de edades hace que los programas a desarrollar en Bienestar Laboral de los colaboradores abarquen todo el grupo poblacional existente; con metodologías propias para cada grupo, lo que implica que sean flexibles y diversas, para que todo el personal pueda acceder y disfrutar de ellas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Es importante resaltar que el 65% de los colaboradores es menor de 41 años, lo que implica que deben existir programas de bienestar enfocados a la actividad física, tales como torneos internos y externos, con el objetivo de aprovechar el potencial de los jóvenes.

En cuanto a la salud de los colaboradores de la compañía se desarrollan diferentes actividades que contribuyen al mejoramiento de este aspecto, tales como el programa de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Actividades Deportivas y todo el programa en general de seguridad y salud en el trabajo.

La compañía participa en torneos internos y externos en los cuales se realiza inscripciones a los torneos de fútbol, de manera voluntaria (Mayores, Institucional,). Adicional a esto se cuenta con un comité deportivo el cual se reúne y gestiona la logística de los eventos deportivos, sin ningún costo para el trabajador.

También están los programas de recreación y diversión como las tardes recreativas, integraciones entre las fincas del sistema, integración con las familias de los trabajadores, paseos institucionales.

Es fundamental para la compañía promover en sus trabajadores estilos de vida saludable para los jóvenes y el 63% de nuestra población que es mayor de 31 años, estas actividades se tienen contempladas en el programa de Medicina Preventiva el cual se establece con el fin de detectar y prevenir problemas de salud, formando a las personas en aspectos de vida saludable, promover buenos hábitos y prevenir situaciones que puedan afectar la salud, generando en los trabajadores la cultura de la responsabilidad con su cuerpo y salud.

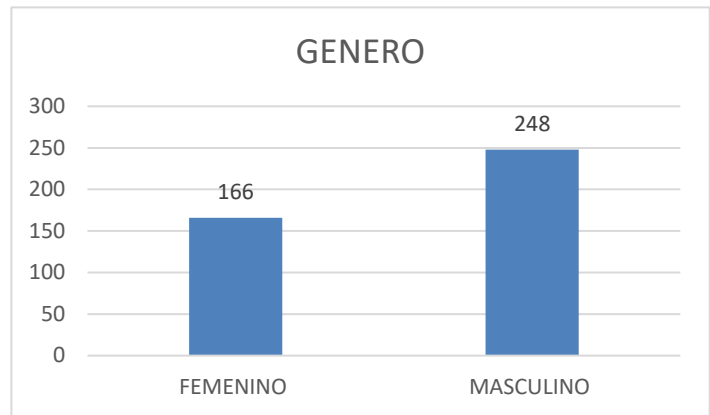
En cuanto a infraestructura Jardines de San Nicolas S.A.S. cuenta con espacios para la satisfacción de las necesidades básicas de sus colaboradores, el esparcimiento y descanso de cada uno de ellos, generando así un mejoramiento de la calidad de vida; cuenta con instalaciones para el consumo de alimentos, cambio de ropa, zapateros y lockers para el almacenamiento de sus objetos personales, todos estos se encuentran separados por género en condiciones dignas y de higiene. Las cuales se garantizan mediante la inspección orden, aseo y limpieza en baños y vistieres.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

5.2.3 Género

GÉNERO

Genero	Total	%
FEMENINO	166	40%
MASCULINO	248	60%
Total	414	



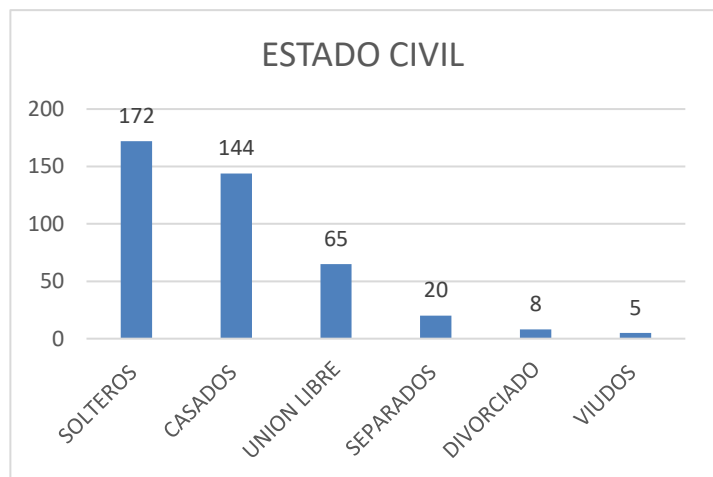
La empresa cuenta con un porcentaje del 60% de población masculina que equivale a 248 hombres, y un 40% de población femenina que corresponde a 166 mujeres.

Conclusión del Análisis

Los programas de Bienestar Laboral están enfocados para ambas poblaciones y no se marcan diferencias, como se puede evidenciar en la participación deportiva en futbol masculino y femenino.

5.2.4 Estado Civil

Estado Civil	Total	%
SOLTEROS	172	42%
CASADOS	144	35%
UNION LIBRE	65	16%
SEPARADOS	20	3%
DIVORCIADO	8	2%
VIUDOS	5	1%
TOTAL	414	



El estado civil es la situación de las personas físicas determinada por sus relaciones de familia, provenientes del matrimonio o del parentesco, que establece ciertos derechos y deberes y los cuales son importantes conocer para enfocar nuestros programas con respecto al proyecto de vida de los colaboradores.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El estado civil que cuenta con más colaboradores solteros representado en un 41.5% correspondiente a 172 trabajadores, continúan el estado civil de los casados equivalente a un 34.7% representado por 144 colaboradores, continua el estado de unión libre equivalente a un 17.7 % representado por 65 colaboradores y en un menor porcentaje continua el estado de separados equivalente al 4.8% representados en 20 personas, separados 1.9%, divorciados representados en 8 colaboradores y viudos 1.2% representado en 5 colaboradores.

Se estableció como beneficio para la familia y para el trabajador la afiliación al servicio funerario y así de esta manera la empresa puede portar al dolor que puede sentir por una pérdida de uno de los miembros, a través del convenio realizado con Cotrafa Social, donde la empresa asume el costo de la afiliación del colaborador y si el colaborador de manera voluntaria desea afiliarse su familia lo puede hacer asumiendo el costo.

Conclusión del Análisis:

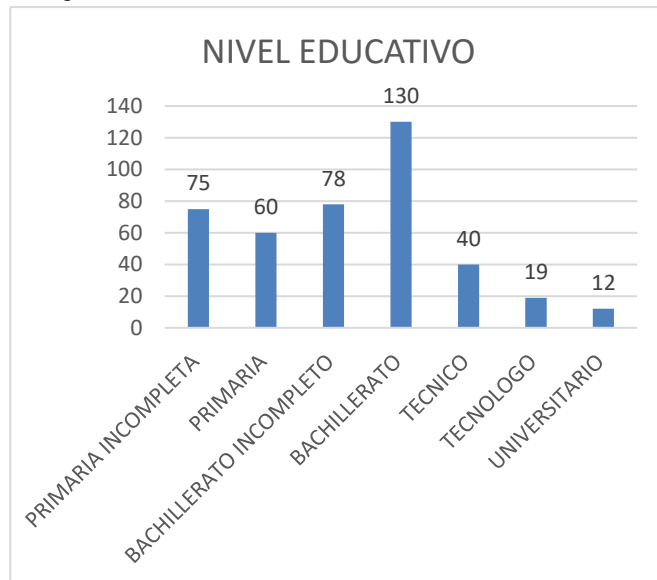
Para Jardines de San Nicolás S.A.S. es importante promover los lazos familiares y motivar a los trabajadores que tengan conformados hogares estables y bajo los parámetros legales; algunas actividades que desde el inicio de la compañía se tienen establecidos son: Reconocimiento al conformar su hogar; la compañía se hace presente con un obsequio, fortalecimiento de los valores entre cónyuges por medio de encuentros de parejas, encuentro de familias y semestralmente realizar actividades lúdico deportivas que vinculen la familia de los colaboradores.

Con apoyo de la psicóloga se realizan talleres con los trabajadores, en sus hogares y comunidad, dichos talleres pretenden ser una herramienta de comunicación eficaz, en donde el diálogo sea la forma de resolver los conflictos para convivir en armonía, logrando el respeto por el otro, la seguridad con que se hable y la tranquilidad en el ambiente social.

6.2-FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES

6.2.1 Nivel Educativo de los Trabajadores

PRIMARIA INCOMPLETA	75	18%
PRIMARIA	60	16%
BACHILLERATO INCOMPLETO	78	18%
BACHILLERATO	130	31%
TECNICO	40	10%
TECNOLOGO	19	5%
UNIVERSITARIO	12	3%
TOTAL	414	



En general los colaboradores de Jardines de San Nicolás Muestran un nivel de escolaridad intermedio, reflejado en los porcentajes de distribución educativa, los cuales permiten ver que el 31% de la población que equivale a 130 trabajadores que no han terminado el bachillerato; incluyendo dentro de este grupo poblacional un 51% de los operarios equivalente a personas que ni siquiera terminaron la primaria. 15.9% colaboradores con estudios superiores.

Conclusión del Análisis:

Se presenta un bajo nivel académico el cual puede interpretarse que debido a las condiciones socioeconómicas de la región han hecho que la mayoría de estas personas deban abandonar sus estudios para iniciar su vida laboral, que en varias ocasiones el horario laboral no les permite continuar con su formación académica y en otras ocasiones deben apoyar económicamente a sus grupos familiares.

Por lo anterior se debe generar un Programa de becas estudiantiles con el objetivo de apoyar la formación personal y académica de los empleados y de sus hijos, la empresa liderara a partir del primer semestre de 2017 un proceso de Becas estudiantiles (auxilio económico con el fin de ayudar a sus gastos matriculas, restaurantes, transporte, copias entre otras) las cuales son otorgadas por JARDINES DE SAN NICOLAS. Este programa con el objetivo de apoyar la formación del colaborador y el crecimiento cultural pretende a su vez garantizar un

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mejor futuro para ellos. El cual ha motivado a varios colaboradores a continuar con su formación académica.

Todo lo concerniente a este programa se encuentra referenciado en el Programa de Becas Estudiantiles de JARDINES DE SAN NICOLAS.

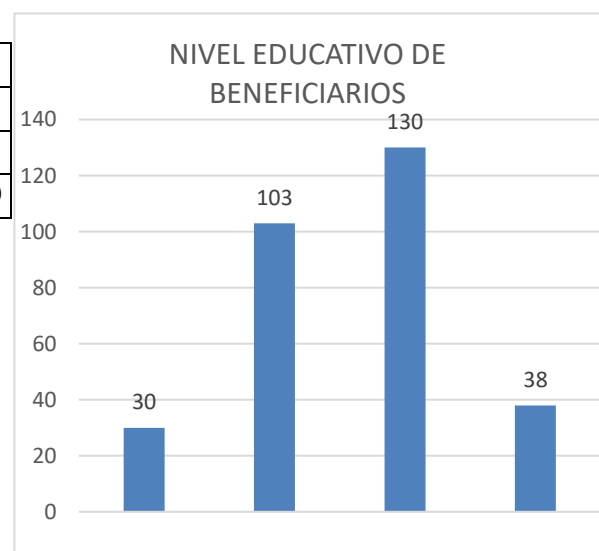
Kit escolar es un aporte de cuadernos, libros y otros materiales escolares que la empresa gestiona para los hijos de los trabajadores y colaboradores que estudian, este aporte se hace con el fin de que el material de estudio sea más asequible y pueda ser un aporte para la economía del hogar, especialmente al inicio del año.

Con el propósito de formar integralmente a los colaboradores de la compañía contribuyendo al mejoramiento de la productividad y calidad de vida, la compañía tiene definido un programa de formación y desarrollo, el cual abarca todos los aspectos que se deben tener en cuenta al momento de entrenar y formar a un trabajador para desempeñarse en algún contexto y/o momento.

Adicional a esto en convenios con el sistema GR CHIA y otras instituciones SENA, se gestionan el fortalecimiento de las competencias para el proceso productivo, mandos medios y administrativos, logrando varios convenios y diplomados.

Además, se divulga, tramitan, y se actualizan la información de entidades externas que apoyan la educación continua, por medio de becas y otras herramientas como computadores que estimulan que los colaboradores e hijos estudien. Entre estas se encuentran Cotrafa y Comfama.

10%	30	PRESCOLAR
34%	103	PRIMARIA
43%	130	SECUNDARIA
13%	38	UNIVERSITARIO
	301	TOTAL

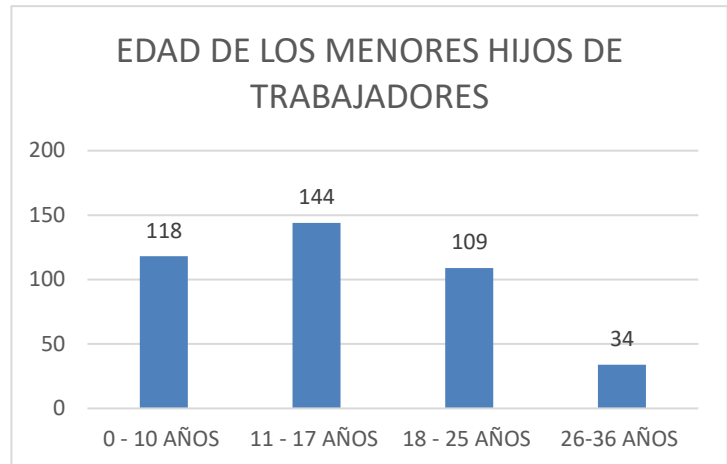


La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Como hijos de trabajadores se tiene edades muy tempranas, que pueden facilitar programas de prevención y promoción de hábitos de vida saludable, contando con la siguiente población:

EDAD HIJOS DE TRABAJADORES

0 - 10 AÑOS	118	29%
11 - 17 AÑOS	144	36%
18 - 25 AÑOS	109	27%
26-36 AÑOS	34	8%
TOTAL	405	



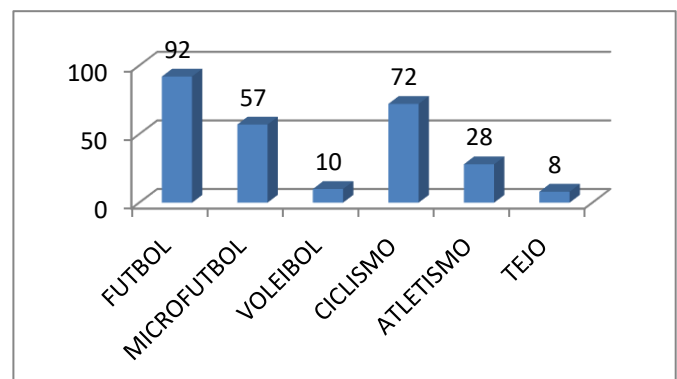
Se evidencia que un 64% de la población puede participar del semillero de futbol y del apoyo económico que se ofrece a través de la fundación el maná futbol club

En esta variable se observa la importancia que las familias le brindan a la educación de sus hijos. Lo anterior se puede evidenciar en el alto porcentaje de hijos de colaboradores que presentan nivel educativo; es decir 301 hijos estudian

La empresa tiene un convenio No al trabajo infantil con Asocolflores, Unicef y demás empresa afiliadas.

6.2.2 Hobby colaboradores

HOBBIES		
FUTBOL	110	38%
MICROFUTBOL	57	20%
VOLEIBOL	15	5%
CICLISMO	72	25%
ATLETISMO	28	10%
TEJO	8	3%
NINGUNO	290	



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La empresa cuenta con un porcentaje del 70% de población que equivale a 290 colaboradores que les gusta hacer deporte, un 29% de población corresponde a 124 personas que les gusta escuchar música, ver televisión u otras actividades no relacionadas con el deporte, y por ellos tenemos en cuenta todas las fechas especiales, oportunidad que tiene los trabajadores de disfrutar de espacios culturales y de sano esparcimiento

Conclusión del Análisis:

Para Jardines de San Nicolás S.A.S es muy importante conocer sus colaboradores en que invierten su tiempo libre, y promover actividades que les brinde a los trabajadores espacios diferentes a los laborales donde puedan aprender, cultivarse y compartir en familia o con la comunidad. Algunas actividades que promueve son:

La compañía tiene un proyecto formación para el personal y familiares de la compañía, el cual mediante convenio con diferentes entidades fomenta la preparación académica de los trabajadores, incentivarlos para la finalización de sus estudios y la de formarse en un saber específico como: Sistemas, Idiomas, Gestión Empresarial, Culinaria, Manualidades, Deportes, entre otros.

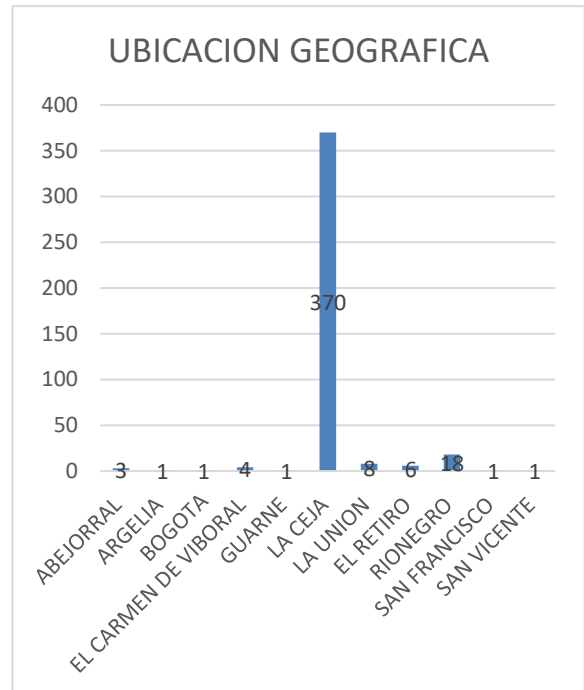
Promueve y divulga los diferentes eventos culturas que realizan entidades como la alcaldía, las cajas de compensación familiar, cooperativas entre otras; con el fin de que los colaboradores asistan a estas actividades y apoyen el arte y la cultura.

Es importante mencionar que la empresa para agilizar estos procesos tiene una participación notable, participación que se ve reflejada en las inscripciones, el acercamiento entre la persona y la entidad, el acompañamiento en su desarrollo académico, entre otros.

6.3-FAMILIA

6.3.1 Ubicación Geográfica

ABEJORRAL	3	1%
ARGELIA	1	0%
BOGOTA	1	0%
EL CARMEN DE VIBORAL	4	1%
GUARNE	1	0%
LA CEJA	370	89%
LA UNION	8	2%
EL RETIRO	6	1%
RIONEGRO	18	4%
SAN FRANCISCO	1	0%
SAN VICENTE	1	0%
TOTAL	414	



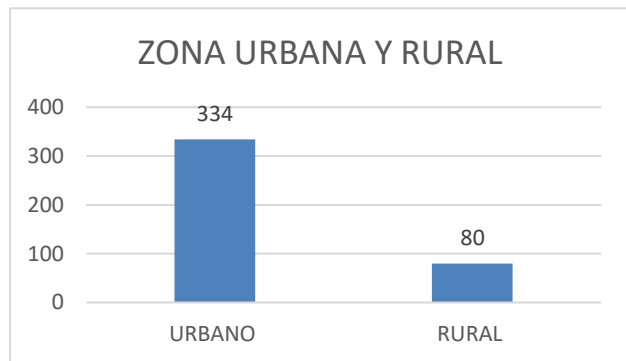
Los colaboradores de Jardines de San Nicolás, casi en su totalidad residen en el Oriente antioqueño, distribuidos en los municipios de, La Ceja, respectivamente en orden de mayores residentes. La distribución porcentual es: La Ceja 370 personas representados en un 89%, la unión 15 personas representados en 4% de la población

Conclusión del Análisis:

De acuerdo al análisis anterior se pueden obtener dos conclusiones: La primera es que todas las actividades extralaborales que sean parte de los programas de Bienestar se deben organizar en sitios cercanos al municipio de la ceja con el objetivo de facilitar sus desplazamientos y facilidad en el acceso.

PORCENTAJE DE ZONA URBANA Y RURAL

ZONA URBANA	334	81%
ZONA RURAL	80	19%
TOTAL	414	

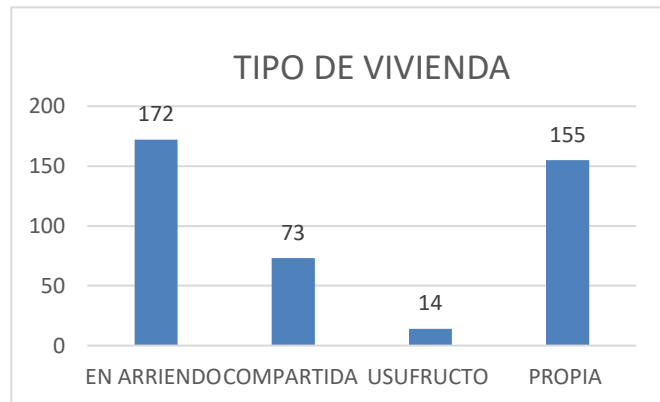


Jardines de cuenta con un alto porcentaje de colaboradores que habitan en zona urbana con el 81% que equivale a 335 colaboradores y del área rural con 19.3% de colaboradores que equivalen a 80 colaboradores

Las personas del área rural como del área urbana cuentan con todos los servicios domiciliarios básicos: Acueducto un 100% que equivalen a 100 colaboradores, alcantarillado 93% que equivalen a 352 colaboradores, gas y energía eléctrica el 100% de la población, recolección de basura el 100% que equivalen a 379 colaboradores y teléfono 23.2% representado en 88 colaboradores.

6.3.2 Tipo de vivienda

TIPO DE VIVIENDA		
EN ARRIENDO	172	42%
COMPARTIDA	73	18%
USUFRUCTO	14	3%
PROPIA	155	37%
TOTAL	414	



Los trabajadores de la empresa poseen vivienda en arriendo, es decir 172 personas equivalentes al 41.5% del total de los colaboradores; el 37% es decir 155 personas poseen casa propia, otros colaborados viven en fincas como vivientes o en hogares

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

familiares 17% que equivale a 73 colaboradores y algunos colaboradores viven en casa prestadas (usufructo) que equivale 3.3%, 14 colaboradores.

Conclusión del Análisis:

Lo anterior implica que, aunque existe un gran porcentaje, es decir el 37% con vivienda propia, también existe mayoría que se encuentra pagando arriendo con un 41.5%; por lo anterior la empresa promueve y gestiona programas de vivienda de interés social, para así garantizar un acompañamiento técnico y permanente a los trabajadores entre la empresa, la caja de compensación Comfama y el municipio donde aplica su proyecto.

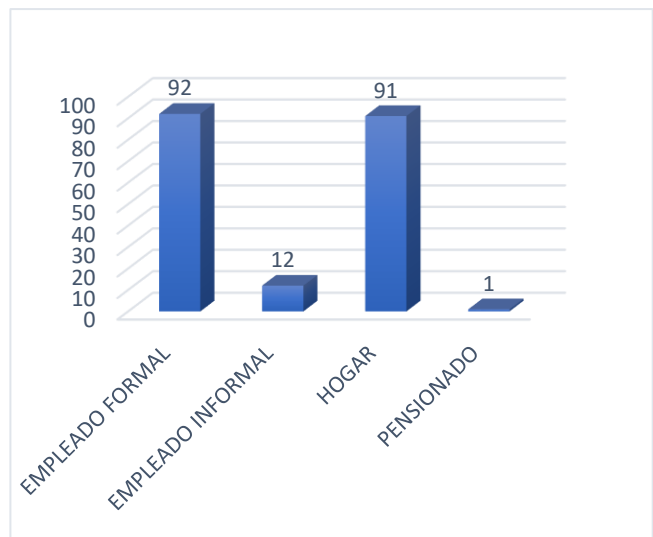
Jardines de San Nicolás consciente de que la vivienda es entendida como soporte material y medio para la satisfacción de necesidades y que es una condición para el desarrollo social de sus trabajadores, desarrolla el proyecto de bienestar habitacional con el propósito de dar continuidad al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y familias y que cada trabajador pueda acceder a una vivienda digna.

En la actualidad contamos con colaboradores que se encuentran postulados para el auxilio de vivienda; los cuales se encuentran al día con la papelería y se hallan activos dentro de este beneficio, estos colaboradores son el 19 % del personal que no tiene vivienda, pero está más cerca de lograrlo que equivalen a 17 familias que han sido ganadores del subsidio de vivienda

Además, este municipio viene adelantando programas de vivienda de interés social, lo que indica que si la persona es nativa de este municipio o demuestra un mínimo 5 años de vivir en dicho municipio podría postularse y acceder con facilidad a los proyectos de vivienda.

6.3.3 Ocupación del conyugue

EMPLEADO FORMAL	92	47%
EMPLEADO INFORMAL	12	6%
HOGAR	91	46%
PENSIONADO	1	1%
TOTAL	196	



Un porcentaje de los conyugues de colaboradores de la empresa están en el hogar, es decir 91 personas equivalentes al 46%, igualmente ahí un porcentaje significativo de conyugues que laboran generalmente en el sector floricultor de un 46% que equivale a 92 personas y en un porcentaje inferior están los independiente, desempleados y pensionados.

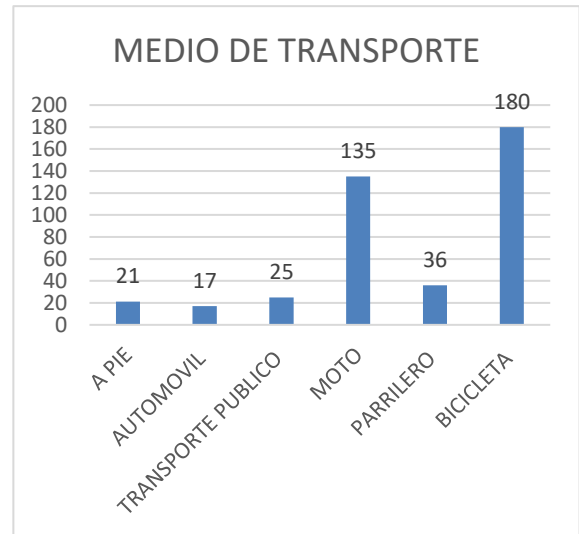
Conclusión del Análisis:

Se puede discernir que un promedio del 50% de los conyugues se quedan en el hogar, consideramos que por la situación económica puede ser difícil por la situación actual del país, la pareja se ve obligada a trabajar para lograr una mejor calidad de vida de las cuales sería representadas en el otro 50%.

Dentro de los programas que se tienen definidos en la empresa y que se enfocan a esta situación contamos con acompañamiento en la solicitud de créditos encaminados a mejorar la calidad de vida de sus hogares.

6.3.4 Desplazamiento del personal a la empresa

MEDIO DE TRANSPORTE		
A PIE	21	5%
AUTOMOVIL	17	4%
TRANSPORTE PUBLICO	25	6%
MOTO	135	33%
PARRILERO	36	9%
BICICLETA	180	43%
TOTAL	414	



La mayoría de los trabajadores se desplazan de la empresa a sus casas en bicicletas, es decir 180 personas equivalentes al 43% del total de los colaboradores; y el 32% es decir 135 personas viajan en moto. La compañía no cuenta con transportes, los colaboradores reciben el auxilio de transporte según la normatividad.

Conclusión del Análisis:

La seguridad de los trabajadores es de vital importancia, especialmente en el desplazamiento de la empresa al hogar y viceversa, ya que durante este transcurso el personal se encuentra más vulnerable a cualquier accidente de tránsito, debido a que su medio de transporte en la mayoría es la bicicleta. La empresa consciente de esto decidió implementar un sistema de seguridad el cual prevenga y controle los accidentes de tránsito con el fin de disminuir las pérdidas humanas y económicas generadas por estos aspectos. Ver Programa Vial. "Cuida tu vida en la vía".

ANEXO 2 - Indicadores de Gestión Humana

No.		OBJETIVO:	Desarrollar e implementar una cultura integral de gestión en todos los procesos de la empresa		
INDICADOR	Rotación		PRODUCTO	PO-SP-CR	
FORMULA	(Ingresos+Retiros)/Sumatoria de personas que inician periodo+Personas al final del periodo x 100.	FRECUENCIA	Mensual	META AÑO CORRIDO	60
DEFINICION	Es la cantidad de personas que ingresan ó se retiran en un periodo de tiempo.				
RESPONSABLES DE GESTIONAR	Director de Gestión Humana				
EJECUTADO AÑO					
MES	2016	META	2017		
Enero	15,60	5,00	7,19		
Febrero	8,07	5,00	3,47		
Marzo	12,06	5,00	8,62		
Abril	8,66	5,00	13,19		
Mayo	2,91	5,00	8,04		
Junio	2,08	5,00	1,78		
Julio	4,77	5,00	2,31		
Agosto	4,64	5,00	4,22		
Septiembre	7,07	5,00	5,53		
Octubre	9,32	5,00	5,65		
Noviembre	5,04	5,00	4,07		
Diciembre	1,62	5,00	2,22		

MES	ANALISIS DE CAUSA	PLAN ACCION	FECHA EJECUCION	SEGUIMIENTO
Enero	Terminación de temporada de pico de	N/A		
Febrero				
Marzo	Terminación de temporada de pico de	N/A		
Abril				
Mayo	Múltiples renunciaciones en algunas áreas del personal recientemente contratado	Acompañamiento por parte de los directores y jefes en verificar el acompañamiento y aseguramiento del entrenamiento tanto para el personal con y sin experiencia		
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre	Pedido especial, crisis de los huracanes, el factor clima	Planificar mejor la mano de obra, Acompañamiento por parte de los directores y jefes en verificar el acompañamiento y aseguramiento del entrenamiento tanto para el personal con y sin experiencia		
Octubre	No se realizó una muy buena selección, se está contratando gente sin experiencia, y nos está faltando aplicar la metodología del ABC de acompañamiento y de Entrenador de entrenadores	Hacer la caracterización del porcentaje del personal que se me va, para mejorar la rotación, es decir ingresar posibles candidatos que perduren o permanezcan en la compañía		
Noviembre				
Diciembre				

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO 3 - Video “Impacto Jardines de San Nicolás”

Blanca Ruth Botero (BRB): Buenas tardes, mi nombre es Blanca Ruth Botero y pertencí a la familia de Jardines de San Nicolás. En estos momentos me encuentro pensionada.

Pregunta: ¿Qué sueños has cumplido en Jardines de San Nicolás?

BRB: Uno de los sueños mientras estuve laborando en Jardines San Nicolás fue haber cumplido satisfactoriamente la pensión, lo he logrado. Otro sueño fue participar con mi familia y con las demás personas y ocupar espacios que antes no había tenido.

Pregunta: ¿Qué es lo que más te gusta de Jardines de San Nicolás?

BRB: Lo que más me gustó de trabajar en Jardines de San Nicolás fue el ambiente administrativo, porque siempre están dispuestos a atendernos en cualquier momento que lo necesitamos, el ambiente laboral y que siempre nos tiene en cuenta en actividades de salud, deporte y capacitaciones para el bien personal.

Pregunta: ¿Cómo incluye Jardines de San Nicolás a las familias?

BRB: Jardines de San Nicolás siempre estaba dispuesta a abrir las puertas a nuestras familias, tenían actividades con ellas en diferentes lugares, tenían juegos, los atendían muy bien. Quedo muy agradecida con Jardines de San Nicolás por haberme atendido como me lo merecía, siempre dispuestos y atentos a las necesidades. Solo me queda mucha gratitud a la familia Jardines de San Nicolás, siempre los llevaré en mi corazón y recordaré y sé que están dispuestos también para venir en el momento que lo desee con las puertas abiertas.

Samuel Arango (SA): Mi nombre es Samuel Arango, mi papa trabaja en la empresa Jardines de San Nicolás, él es Alpidio Arango y es muy feliz.

Pregunta: ¿Cuál es la principal motivación de tu papá?

SA: Es un sueño para mi papa es trabajar en la empresa porque nos brindan la plata que nosotros necesitamos y los estudios. Un sueño para mi papa es que nosotros sigamos viviendo con él, seguir trabajando acá, y que seamos felices.

Pregunta: ¿Cuáles son tus sueños?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SA: A mí me gusta el fútbol, es una de mis pasiones. En la empresa Jardines de San Nicolás me han ayudado a lograrlo porque contratan profesores y nos compran los utensilios. Yo me imagino en el futuro jugando para mi equipo de los sueños, Deportivo Cali, porque la empresa Jardines de San Nicolás me ayudaría con los entrenamientos que hacen acá.

Pregunta: ¿Por qué te gusta Jardines de San Nicolás?

SA: A mí me gusta la empresa Jardines de San Nicolás porque los empleados nunca se aburren, mantienen felices, ellos trabajan muy bueno porque la empresa les hace actividades. Una de las actividades que nos hace la empresa es la novena, en ella traen a un padre y cantantes, a veces también nos traen profesores de educación física y nos hacen actividades en la cancha. También nos hacen unos paseos por toda la empresa, nos muestran el lago, visitamos los cultivos y nos dan regalos. Gracias Jardines de San Nicolás por darnos todo lo que necesitamos y por darle todo lo que necesitan a los empleados.

Pregunta: ¿Qué impacto tiene Jardines de San Nicolás en la comunidad?

Alba Luz Martínez (ALM): Yo quiero manifestar que el impacto que ha tenido el cultivo Jardines de San Nicolás en la comunidad es con un porcentaje muy alto ya que la comunidad se siente muy feliz de tener una empresa de esta calidad que piensa primero en la gente, en el bienestar de la comunidad y con el aporte a la escuela de nuestra vereda, el buen sentido de pertenencia que muestra la comunidad muestra el impacto en las personas. El impacto que tiene es la generación de empleo, la mayor parte de la comunidad labora acá, ha tenido empleo acá y han sostenido a sus familias y han llegado a cumplir todos sus sueños.

Pregunta: ¿Qué opina sobre la responsabilidad social empresarial de Jardines de San Nicolás?

ALM: Excelente. Han tenido participación con la escuela, con los niños de la vereda a través de programas deportivos e invitan a todos los miembros de la comunidad y familias de los empleados que trabajan en la empresa a participar en muchos programas sociales.

Pregunta: ¿A qué crees que se debe la sonrisa de nuestros colaboradores?

Hector Gómez (HG): Por lo que la empresa les da a los trabajadores, ellos se sienten muy felices y contentos por ese trato humano que les dan.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO 4 – Formato encuesta guiada

La identidad de la persona que responda esta encuesta será confidencial al igual que sus respuestas. Estas tendrán fines netamente académicos y por ningún motivo se usarán para temas comerciales

1. ¿Cuál es su sexo?
 - a. Femenino
 - b. Masculino
2. ¿Qué puesto desempeña actualmente en la empresa?
3. Estado civil.
 - a. Soltero (a)
 - b. Casado (a)
 - c. Unión libre
 - d. Viudo (a)
4. ¿Cuántos hijos tiene usted?
 - a. Ninguno
 - b. 1.
 - c. 2.
 - d. 3.
 - e. Más de 3.
5. ¿Cuál es el área en la que se desempeña?
6. Rango de edad.
 - a. Menor de 25 años.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- b. Entre 26 y 34 años.
- c. Entre 35 y 44 años.
- d. Entre 45 y 54 años
- e. Mas de 55 años.

7. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

- a. Menos de 1 año.
- b. Entre 1 y 3 años.
- c. Entre 3 y 5 años.
- d. Más de 5 años.

8. ¿Qué tipo de contrato tiene con la empresa?

- a. Indefinido
- b. Obra o labora
- c. Temporal

9. ¿Qué nivel de escolaridad tiene usted?

- a. Sin escolaridad.
- b. Primaria completa.
- c. Secundaria incompleta.
- d. Bachiller.
- e. Técnico o tecnólogo.
- f. Profesional.

10. De las siguientes actividades, escoja 2 que le gusta hacer en su tiempo libre:

- a. Cine.

- b. Deportes.
- c. Escuchar música.
- d. Salir a comer.
- e. Practicar un arte (pintura, música, baile).
- f. Actividades en familia.

11. De las siguientes actividades, escoja 2 que le gustaría hacer en su tiempo libre si tuviera la oportunidad:

- a. Cine
- b. Deportes
- c. Salir a comer
- d. Practicar un arte (pintura, música, baile).
- e. Pasear
- f. Aprender manualidades

12. ¿Cómo considera el ambiente laboral en Jardines de San Nicolás S.A.S? Siendo 1 muy malo y 5 muy bueno.

13. ¿Qué tan interesado está usted en continuar trabajando en Jardines de San Nicolás S.A.S? Siendo 1 poco interesado y 5 muy interesado.

14. ¿Qué tan motivado se siente usted en su trabajo en Jardines de San Nicolás S.A.S? Siendo 1 poco motivado y 5 muy motivado.

15. ¿Si usted pudiera escoger un cultivo de flores para laborar en el futuro, escogería Jardines de San Nicolás S.A.S?

- a. Si.
- b. No.
- c. Tal vez.


16. ¿Usted recomendaría a Jardines de San Nicolás S.A.S como una buena empresa para trabajar?

- a. Si.
- b. No.
- c. Tal vez.

17. ¿Cuál de los programas de bienestar laboral de Jardines de San Nicolás S.A.S le gusta más?

- a. Paseo institucional.
- b. Becas escolares.
- c. Fiesta de fin de año.
- d. Paseos familiares.
- e. Seguridad vial.
- f. Todas las posiciones.

ANEXO 5 - Cotización terraza con empresa Masarea

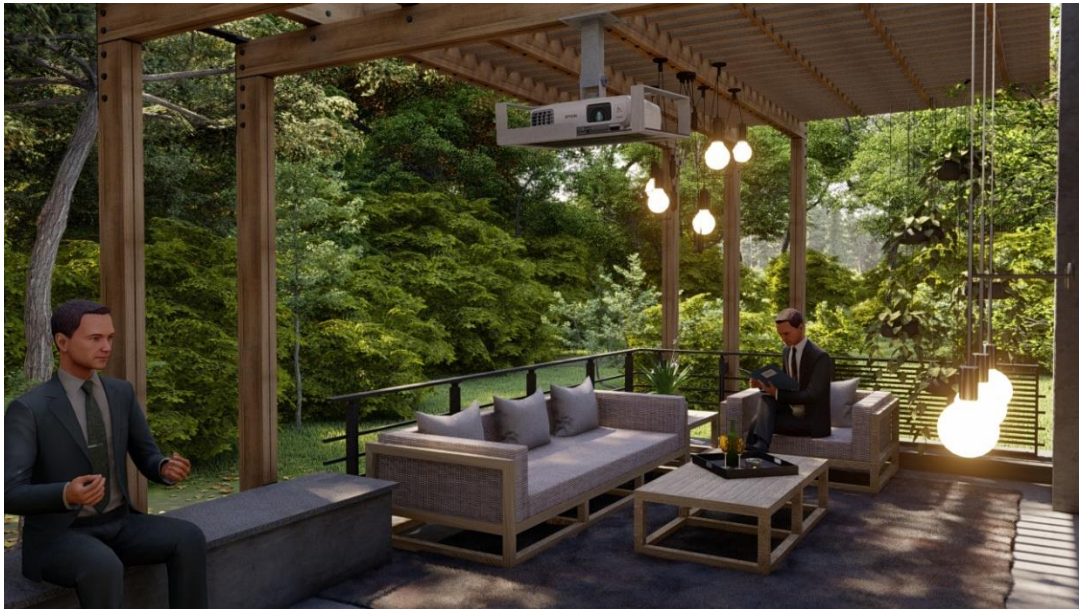
PRESUPUESTO TERRAZA JARDINES DE SAN NICOLÁS S.A.S					
ACTIVIDAD	VR UNIT	CANT	UND	TOTAL	
PÉRGOLA					
Fabricación pérgola en estructura metálica y madera con cubierta en vidrio templado 10 mm	\$400.000	18	M2	\$7.200.000	
MORTERO					
Mortero de nivelación	\$30.000	18	M2	\$540.000	
PISO					
Piso en concreto pulido	\$110.000	18	M2	\$1.980.000	
PASAMANOS					
Pasamanos en estructura metálica + pintura negra	\$120.000	6	M	\$720.000	
RED ELÉCTRICA					
Red eléctrica para pérgola + tomas eléctricos y salidas iluminación	\$500.000	1	UND	\$500.000	
APARATOS ELÉCTRICOS DE ILUMINACIÓN					
Luminarias en pérgola	\$350.000	1	UND	\$350.000	
EQUIPO DE VIDEO Y SONIDO					
Video beam + screen enrollable	\$700.000	1	UND	\$700.000	
MOBILIARIO					
Sofá + sillón + mesa baja	\$2.500.000	1	UND	\$2.500.000	
TOTAL				\$14.490.000	



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.