

Elaborado por

ANDREA MOLINA CONTRERAS\*

LUISA FERNANDA RIBERO PINILLA\*\*

Dirigido por: Óscar Iván Pérez H., docente investigador  
de la Universidad Externado de Colombia

CAPÍTULO III

*Implementación de buenas prácticas laborales como pilar  
de los negocios responsables en el sector floricultor.  
Estudio de caso sobre el Programa de Inclusión Laboral  
de población vulnerable de Asocolflores, en Cundinamarca*



Agradecemos a Katheryn Mejía, directora del Área de Responsabilidad Social de Asocolflores, y a su equipo de trabajo, por el acompañamiento y el apoyo brindado en el proceso de realización de esta investigación.

## INTRODUCCIÓN

La historia del sector floricultor en Colombia comienza en la década de los años 60, con el aporte de David Cheever, después de haber obtenido en 1967 su *Master of Science* en la Universidad de Colorado y de haber hecho su tesis de grado sobre la búsqueda del mejor lugar para producir clavel, Cheever viajó a Colombia y junto a otros norteamericanos crearon empresas de flores y enseñaron a unos pocos empresarios las técnicas de cultivo que se usaban en los Estados Unidos.

Simultáneamente, el colombiano Edgar Wells Castillo, quien residía en los Estados Unidos, identificó que la industria de las flores se podía dar muy bien en su país de origen, debido al clima y las condiciones de la tierra. Así, Castillo decidió viajar también a Colombia con la idea de producir flores y creó la empresa Flores Colombianas Ltda., que producía claveles y crisantemos. En 1965, la empresa envió a los Estados Unidos el primer avión con flores de corte tipo exportación (Cárdenas y Rodríguez, 2011).

En la década de los setenta, los Estados Unidos, el principal destino de las flores producidas en Colombia, comenzó a poner barreras jurídicas ante la amenaza del mercado local. Por esta razón los productores colombianos vieron la necesidad de agremiarse y en 1973 nació la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores). Ernesto Vélez, quien fuese presidente de la Junta Directiva del Gremio, afirmó que “la principal labor de la nueva

---

\* Profesional en relaciones internacionales y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad, con experiencia en la ejecución de proyectos con población vulnerable y comunidades étnicas. Tiene conocimiento en políticas públicas, cooperación internacional y desarrollo de proyectos. Actualmente es profesional de proyectos en la Fundación Panamericana para el Desarrollo – Fupad. Correo electrónico: andremolinac@gmail.com

\*\* Comunicadora social y periodista y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad, con experiencia en la formulación e implementación de proyectos de responsabilidad social y la organización de eventos de recaudación de fondos. Ha liderado la creación de áreas de comunicaciones y responsabilidad social y actualmente es la jefa Corporativa de Sostenibilidad del Grupo Plastilene. Correo electrónico: Luisa.ribero@gmail.com

institución era promocionar las flores colombianas en el exterior, defender el acceso al mercado internacional, mostrar un modelo de desarrollo empresarial sustentable, con responsabilidad social y ambiental” (Cárdenas y Rodríguez, 2011, p. 23).

Desde su creación, Asocolflores ha impulsado programas y estrategias que permiten a las empresas afiliadas crecer económicamente y hacer que sus flores lleguen a nuevos mercados. Hoy en día, el sector floricultor es el segundo más importante de la agricultura en Colombia, después del café (Dane, 2010).

En 1999, Asocolflores creó el Área de Desarrollo Social –ahora conocida como Área de Responsabilidad Social–, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y las comunidades del área de influencia, así como de garantizar las condiciones laborales para los empleados que conformaban las diferentes empresas adscritas, por medio de tres líneas principales: 1) fortalecimiento, 2) competitividad y bienestar, y 3) acercamiento comunitario (Asocolflores, 2015).

El objetivo del estudio de caso es *analizar las prácticas laborales implementadas por las empresas afiliadas a Asocolflores, de las zonas centro–norte y occidente de Cundinamarca, en respuesta al Programa de Inclusión Laboral, desde la perspectiva de la responsabilidad social, el capital humano, los salarios de eficiencia y el Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 8.*

Por medio de la revisión teórica, se analizó la importancia que tienen los negocios responsables para vincular a los grupos de interés a las diferentes acciones que se realizan al interior de las empresas y lograr con ello un crecimiento económico con alto impacto. El trabajo también revisó la teoría del capital humano, como la inversión en las capacidades de los trabajadores y en el mejoramiento de su calidad de vida que puede estar directamente relacionada con incrementos en la productividad de la empresa, y la teoría de los salarios de eficiencia, como parte de la respuesta a la problemática que presentan las empresas del retiro de sus colaboradores por motivos relacionados con su remuneración.

Adicional a la revisión documental, el estudio de caso se basó en la realización del trabajo de campo, el cual consistió en entrevistas y grupos focales con grupos de interés internos y externos al programa, y de observaciones directas en algunos de los cultivos de flores ubicados en la zona de estudio. Posteriormente, la información se analizó por medio de diferentes herramientas como la matriz Dofa, la triangulación de datos, la línea del tiempo y la identificación cualitativa de impactos.

El estudio de caso encontró que el Área de Responsabilidad Social de Asocolflores promueve prácticas laborales responsables desde el ingreso de las

empresas al Gremio, con la solicitud de unas condiciones mínimas de calidad en aspectos ambientales, económicos y sociales, dentro de los cuales está incluido el trabajo decente. De igual manera, el Gremio ha generado iniciativas para apoyar a las empresas con la vinculación de nuevo personal, con lo cual apunta a reducir los altos índices de rotación y la escasez de mano de obra en el sector.

Las empresas afiliadas implementan constantemente nuevas estrategias para retener su personal, de manera autónoma, que dan respuesta a una oferta de trabajo decente con buenas prácticas laborales, ofrecen diferentes beneficios a sus trabajadores, como capacitaciones técnicas y de habilidades blandas, subsidio de alimentación, servicio gratuito de transporte desde las cabeceras municipales, bonificaciones por rendimiento, apoyo a créditos de vivienda y estudios, celebraciones de cumpleaños y otras fechas especiales, y fondo de empleados, entre otros, para generar mejores condiciones laborales y su bases para su permanencia en las empresas.

A pesar de los esfuerzos de las empresas y del Gremio por implementar acciones para retener el personal y minimizar la falta de mano de obra, hay factores externos que impiden cumplir sus objetivos, como las expectativas de las nuevas generaciones por obtener salarios más altos en actividades industriales y la migración del campo a la ciudad.

En el presente documento se hace una exposición de la metodología seguida en desarrollo de la investigación, para posteriormente hacer referencia al Programa de Inclusión Laboral y presentar los hallazgos de la investigación, las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

## I. METODOLOGÍA

El proceso de investigación inició en marzo de 2017 con un acercamiento entre las investigadoras y Asocolflore, en el cual se compartieron las expectativas mutuas con respecto al trabajo por realizar, se definieron canales de comunicación directos entre las dos partes y se establecieron delimitaciones del estudio, con el fin de orientar el diseño del estudio de caso –formulación de las preguntas de investigación, la hipótesis y los objetivos, etc.–.

Con una revisión documental inicial acerca del Programa, que combinó información elaborada por el Gremio y otra construida por otras organizaciones, se identificó que la problemática a la que se enfrentaba el Programa era la escasez de mano de obra y la alta rotación del personal, generada en parte por la percepción de los jóvenes según la cual en el campo no había buenas condiciones para trabajar y no era una opción digna para crecer a nivel económico

y profesional; esto sumado a la falta de oportunidades para estudiar, todo lo cual se traduce en la migración de personas que se encuentran en estas regiones tradicionalmente agrícolas a los centros urbanos, en busca de nuevas oportunidades.

Lo anterior llevó al planteamiento de la pregunta de investigación, a saber: *¿De qué manera el Programa de Inclusión Laboral de Asocolflores ha incentivado, en las empresas afiliadas de las zonas centro-norte y occidente de Cundinamarca, la formalización de las condiciones laborales y promovido el trabajo digno y decente entre sus trabajadores?* Los cultivos en estas zonas de Cundinamarca son representativos para el Gremio, pues cuentan con el mayor número de empresas afiliadas. Por esta razón la investigación se delimitó a analizar esta región.

Paso seguido, se definió el objetivo general de la investigación: analizar las prácticas laborales implementadas por las empresas afiliadas a Asocolflores, de las zonas centro-norte y occidente de Cundinamarca, en respuesta al Programa de Inclusión Laboral, desde la perspectiva de la responsabilidad social, el capital humano y el Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 8, con especial atención a las metas enfocadas en el apoyo de las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, la reducción de las desigualdad entre hombres y mujeres y la promoción del pleno empleo.

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Comprender el contexto económico, social y cultural que condiciona el desarrollo de las actividades del sector floricultor en Cundinamarca.
2. Describir cómo ha sido el proceso de implementación y cuáles han sido los principales resultados del programa de Inclusión Laboral promovido por Asocolflores entre sus empresas afiliadas en Cundinamarca.
3. Analizar si el programa de Inclusión Laboral ha generado beneficios de algún tipo a las empresas que lo implementan y a los trabajadores a quienes van dirigidas las actividades.
4. Determinar en qué enfoque de la responsabilidad social y la sostenibilidad se enmarca el programa de Inclusión Laboral.
5. Identificar los principales factores de éxito y oportunidades de mejora del Programa.

A su vez, la hipótesis de investigación fue esta: En respuesta al Programa de Inclusión Laboral de Asocolflores, las empresas afiliadas al Gremio han implementado prácticas de trabajo decente que, a pesar de mejorar las condiciones de empleo de sus trabajadores y generar un alto grado de aceptación

entre ellos, no han logrado reducir en la magnitud deseada las tasas de rotación de personal que enfrenta el sector floricultor en Cundinamarca.

Como parte del proceso de planeación del trabajo de campo, la investigación realizó una identificación y priorización de los grupos de interés del Programa. En la gráfica 11 se muestran los grupos de interés identificados; de estos se priorizaron y entrevistaron los empleados, las empresas del gremio y las agencias de empleo.

GRÁFICA 11. GRUPOS DE INTERÉS PROGRAMA DE INCLUSIÓN LABORAL



Fuente: Elaboración propia con base en Asocolflores (2015).

Durante el desarrollo de la investigación se realizaron cuatro salidas de campo, de entre uno y tres días cada una, las cuales permitieron dialogar con representantes de los grupos de interés priorizados y conocer los cultivos de las empresas afiliadas a Asocolflores en Cundinamarca (ver gráfica 12). En total, realizaron 11 entrevistas, con la participación de 26 directivos de las empresas floricultoras; 11 grupos focales, con la participación de 53 trabajadores, y 5 entrevistas con aliados del Programa.

En los cultivos se entrevistaron al gerente y al personal de recursos humanos (quienes se encargan de lo relacionado con las prácticas laborales y la implementación de iniciativas) y se realizaron grupos focales con grupos heterogéneos de trabajadores (colaboradores de diferentes áreas del cultivo, de diferentes antigüedades, hombres, mujeres, de diferentes edades, entre otros), con el fin de identificar desde su visión aspectos del Programa.

GRÁFICA 12. RESULTADOS DE LAS VISITAS DE CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

La primera salida de campo se realizó con el fin de tener un acercamiento al sector y un reconocimiento del proceso de cultivo de flores. En esta visita se entabló una conversación con el jefe del área de cultivo quien hizo un recorrido por las diferentes áreas.

En la segunda salida de campo se entrevistaron dos grupos de interés externos identificados como aliados del Programa (Servicio Nacional de Aprendizaje – Sena y Caja de Compensación Compensar) y tres cultivos de flores ubicados en los municipios cundinamarqueses de Sopó, Tocancipá y Facatativá.

Durante la tercera salida se visitaron dos cultivos de flores ubicados en Suesca. En la cuarta salida de campo se visitaron 4 cultivos más en los municipios de Suesca, Nemocón y El Rosal.

Para el caso de los grupos de interés externos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a personas que tuvieran relación con el Programa desde sus organizaciones y que desde su posición mostraran resultados del mismo.

Las visitas de campo permitieron conocer con mayor detalle las iniciativas relacionadas con generación de trabajo decente que las empresas implementan, desde el punto de vista de los trabajadores como beneficiarios de estas prácticas y desde el punto de vista de los directores de Gestión Humana quienes diseñan estrategias para retener su personal y atacar el problema de falta de mano de obra. De igual forma, las visitas permitieron determinar aquellas temáticas



FOTO 5. GRUPO FOCAL CON COLABORADORES DEL CULTIVO DE SUASUQUE



Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo, 2017.

que se repiten en todos los cultivos visitados, conocer las prácticas laborales implementadas que aportan al fomento de trabajo decente e identificar las razones por las cuales existe deserción de personal y escasez de mano de obra para el sector floricultor.

FOTO 6. COLABORADORES DEL CULTIVO ASTRAL FLOWERS



Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo, 2017.

Con la información recolectada en el trabajo de campo, se aplicaron algunos de los instrumentos planteados en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016):

1. Línea del tiempo del Programa, para ubicar los hechos importantes o hitos históricos en la implementación de la iniciativa de inclusión laboral.
2. Triangulación de información, que permitió tener una visión del panorama general y de manera comparativa entre las empresas entrevistadas, en términos de los beneficios y las acciones que contribuyen a ofrecer un trabajo decente en el campo.
3. Matriz Dofa, para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Programa como punto de partida para la formulación de las lecciones del caso (es decir, factores de éxito y oportunidades de mejora).
4. Identificación cualitativa de impactos del Programa, para determinar los efectos de su implementación en los aspectos económicos, sociales y ambientales relacionados con sus grupos de interés.

Para contrastar la investigación realizada con las empresas agremiadas a Asocolflores, se contactaron seis empresas que a julio de 2018 no hacían parte del Gremio, para conocer las condiciones laborales ofrecidas por estas y servir de base para determinar qué prácticas laborales hacían parte del sector floricultor –en general– y qué prácticas eran propias de las empresas afiliadas a Asocolflores –en particular–.

## 2. ASOCOLFLORES Y SU PROGRAMA DE INCLUSIÓN LABORAL

Asocolflores fue creada en 1973 como una organización gremial sin ánimo de lucro para representar y promover al sector de las flores en los mercados internacionales. En 2009 Asocolflores agrupó el 44 % de un total de 712 fincas floricultoras censadas (Dane, 2010).

Actualmente, el Gremio cuenta con cerca de 200 empresas afiliadas que exportan el 75 % de las flores del país, y de las cuales 98 están ubicadas en Cundinamarca y el resto en Antioquia, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca. Dichas exportaciones están dirigidas a más de 90 países en los cinco continentes, siendo Estados Unidos el de mayor representación con el 74 %, seguido por Reino Unido y Rusia con el 5 % cada uno y Japón con el 3 % (Superintendencia de Sociedades, 2015).

Asocolflores tiene como misión “representar y apoyar al sector productor y exportador de flores colombianas, para lograr su fortalecimiento y su desarrollo sostenible, como fuente estable de empleo y generador de divisas, para el progreso del país y de sus afiliados” (Asocolflores, 2015, p. 18). A su vez, su visión consiste en garantizar un apoyo para que el sector pueda crecer en el mercado nacional e internacional.

A continuación, se expondrá en qué consiste el Programa de Inclusión Laboral de Población Vulnerable de Asocolflores, cuál es la problemática a la cual se enfrenta y cuáles son sus principales resultados.

### 2.1.1. ESCASEZ Y ALTA ROTACIÓN DE LA MANO DE OBRA EN EL SECTOR FLORICULTOR EN COLOMBIA

En desarrollo del trabajo de campo, directivos de Gestión Humana de empresas afiliadas a Asocolflores mencionaron las que consideran son las dos causas que mejor explican la escasez y los altos índices de rotación de mano de obra en los cultivos de flores, dos de las problemáticas más acuciantes del sector.

La primera de ellas, manifestada por la totalidad de los entrevistados, es la falta de interés de los jóvenes por trabajar en el campo; los directivos consultados mencionan que la industria seduce a los jóvenes con una promesa de mejores salarios y menor esfuerzo en el trabajo.

Es impresionante, yo hago entrevistas para recibir 20 personas y la semana siguiente ya no hay las 20 si no están 10. La gente joven ya no quiere trabajar, la gente joven quiere la vida fácil, a pesar de que yo les hablo de la estabilidad que aquí les damos (Molina y Ribero, 2017a).

De igual manera, un estudio realizado por la organización Search for Common Ground, en el que entrevistó 41 jóvenes entre los 18 y 29 años en 21 municipios, encontró que “el 56 % expresaron que no tienen ningún interés por el trabajo agropecuario. Las razones que aducen es que no solo no es un trabajo atractivo, sino difícil, poco rentable e inseguro” (Semana Rural, s.f.). Entre tanto, el Censo Nacional Agropecuario de 2015 mostró que “la juventud migra en busca de mejores oportunidades: educación, trabajo, bienes y servicios públicos y básicos” (Medina, 2017).

La directora de Gestión Humana de uno de los cultivos entrevistados hace referencia al impacto que la industria ha tenido para ellos en la consecución de

mano de obra y cómo algunos empleados deciden regresar por la estabilidad que la floricultura les da.

Estamos en una zona muy difícil porque hay mucha industria y se dificulta mucho la consecución de mano de obra. Llevamos algunos años sufriendo por la consecución del personal porque la gente quiere trabajar en la industria porque piensan que es mucho mejor, pero al cabo del tiempo vuelven porque tuvieron la experiencia de tener contrato a seis meses, ocho meses y no se lo renovaban, entonces no había una estabilidad laboral (Molina y Ribero, 2017b).

Así, la llegada de la industria a los municipios tradicionalmente floricultores, como ha ocurrido en zonas centro–norte y occidente de Cundinamarca, ocasionó que aumentaran los casos de deserción laboral en este sector, especialmente de la población joven. “Hoy en día los jóvenes tienen más estudios que uno, quieren ganar más dinero para llevar a la casa y en la industria les pagan más”, relata un trabajador ayudante de producción del cultivo Vuelven SAS (Molina y Ribero, 2017c).

Adicionalmente, por tratarse de primeros empleos, las flores resultan ser una opción temporal mientras consiguen otros trabajos. “La gente que viene a las flores tiene que sentir algo por el campo o si no, no les gusta. Para muchos es un escampadero, dicen no conseguí nada más me voy allá mientras veo otra cosa” (Molina y Ribero, 2017d). Esto ha llevado a que las empresas del sector tengan altos gastos relacionados con los continuos procesos de selección y capacitación de personal, pues la producción de flores para exportación no se detiene, requiriendo permanentemente quien la trabaje.

La segunda causa es la migración del personal del campo a la ciudad, muchas veces en respuesta a que trabajadores provenientes de otras regiones regresan a sus ciudades de origen. “Tenemos mucha gente de otras regiones que se va por las festividades y a veces no vuelve, eso nos genera unos altos índices de rotación de personal”, afirma una de las directivas de un cultivo en Suesca (Molina y Ribero, 2017e).

En general, en Cundinamarca –al igual que en el resto del país– hay una migración de población del campo a la ciudad, en busca de mayores oportunidades y mejor calidad de vida, sobre todo por jóvenes menores de 30 años. Como resultado de ello, hoy en día el 74 % de la población colombiana vive en centros urbanos.

## 2.2. PILARES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL GREMIO

Asocolflores se ha fortalecido para ofrecer apoyo y orientación a las empresas en lo relacionado con la responsabilidad social y la sostenibilidad del negocio. En 1999, el Gremio creó el Área de Desarrollo Social, que posteriormente, en 2014, recibió el nombre de Responsabilidad Social. Esta Área tenía un fuerte enfoque hacia los empleados proponiendo mejorar la calidad de vida de ellos por medio de tres líneas principales: Fortalecimiento, Competitividad y bienestar, y Acercamiento (Asocolflores, 2015).

Actualmente, el empleo, el bienestar y la seguridad son algunas de las apuestas de sostenibilidad de Asocolflores y uno de sus valores corporativos es la responsabilidad social y ambiental, a pesar de no contar con una política de sostenibilidad formulada y socializada.

Por el momento, el Gremio desarrolla programas de impacto social y bienestar que benefician a las empresas afiliadas y a sus trabajadores, y clasifica sus pilares de responsabilidad social en tres: Competitividad (a través de la formación de sus empleados), Bienestar y construcción de comunidades (para sus empleados y sus familias), y Representación gremial (posicionamiento del sector a nivel local, regional, nacional e internacional).

Asocolflores cuenta con el sello internacional Florverde *Sustainable Flowers*, a través del cual promueve en sus empresas afiliadas la sostenibilidad y las buenas prácticas en términos económicos, ambientales y sociales. Este sello también les ha permitido tener un acercamiento con los floricultores para conocer prácticas implementadas, que puedan ser replicadas y les permita la sostenibilidad del negocio.

Asocolflores ha buscado que las empresas floricultoras afiliadas cumplan con los mínimos en cuanto a la legislación laboral y desde su Área de Responsabilidad Social ha promovido mejores prácticas laborales que traigan beneficios para los empleados y para las empresas. Así, el Gremio ha estado comprometido con la promoción de prácticas de trabajo decente en la floricultura, como representante y vocero de sus empresas afiliadas, en la línea de las directrices promovidas desde los gobiernos por la OIT, para la implementación de políticas que aseguren el beneficio de los trabajadores de diferentes sectores económicos.

Toda empresa floricultora que desee afiliarse a Asocolflores debe diligenciar una solicitud en la cual responde a unas preguntas relacionadas con temas sociales, económicos y ambientales, y si no cumple con los requisitos mínimos deberá trabajar en su mejora para volver a postularse. Esta es la manera en la

que Asocolflores asegura que sus empresas afiliadas realmente son socialmente responsables y sostenibles. Al respecto, una vocera del Área de Gestión Humana de un cultivo no afiliada a Asocolflores, comentó: “No, ninguna vez hemos estado afiliados (a Asocolflores). Al querer afiliarnos debemos trabajar antes un poco en el mejoramiento de varios de nuestros procesos” (Molina y Ribero, 2018). Este testimonio evidencia que las empresas que son aceptadas por el Gremio deben cumplir, de entrada, con estándares mínimos en materia económica, social y ambiental. Por lo tanto, el Gremio es, en sí, un sello de calidad en términos de sostenibilidad, en general, y de trabajo decente, en particular.

Entre los aspectos sociales se incluyen tópicos relacionados con condiciones laborales, tipo de contratación, beneficios extralegales, capacitaciones y bonificaciones, entre otros, pues el Gremio promueve la generación de empleo digno con condiciones físicas, emocionales y salariales justas e impulsa escenarios necesarios para fortalecer las capacidades de los empleados y generar incentivos para que permanezcan en el campo.

La más reciente iniciativa en el marco de la responsabilidad social del sector es la creación de la Marca Empleador como una estrategia de creación de valor en las empresas, teniendo en cuenta a la gente. Al respecto, Katheryn Mejía, directora del Área de Responsabilidad Social de Asocolflores, dijo:

Comenzamos a comprender que hoy en día la gente busca empresas que estén alineadas con sus necesidades y deseos (...) Hoy en día es indispensable que como organizaciones construyan una marca lo suficientemente atractiva que cada día enamore y fidelice a la gente correcta (Molina y Ribero, 2017f).

En particular, el programa de Inclusión Laboral de Población Vulnerable –unidad de análisis de este estudio–, tiene como objetivo generar iniciativas que solucionen las problemáticas de alta rotación del personal y escasez de mano de obra en el sector floricultor y fue diseñado en el marco de los pilares de responsabilidad social del Gremio.

### 2.3. PROGRAMA DE INCLUSIÓN LABORAL DE POBLACIÓN VULNERABLE

El Programa de Inclusión Laboral de Población Vulnerable nació en 2011, después de la crisis que el sector vivió en los primeros años del siglo XXI, en la que varias empresas cerraron, con lo cual hubo pérdidas importantes de empleos.

La revaluación del peso colombiano dada entre 2004 - 2008 significó la pérdida de más de 22 mil empleos y el cierre de decenas de empresas floricultoras. En 2008, particularmente en el primer semestre hubo gran difusión de los impactos que generó este hecho, calificando la situación como crítica para el negocio (Páez, 2009. párr. 1).

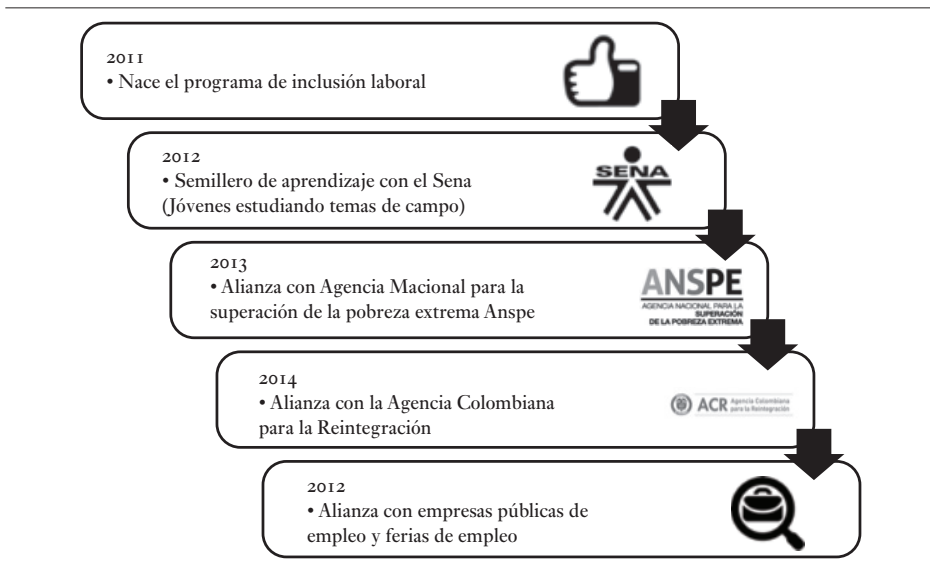
El Programa promueve iniciativas que contribuyen a la generación de empleo decente y formal, a través de alianzas con los sectores público y privado, con lo cual logra fortalecer la mano de obra en el campo y vincular laboralmente a población vulnerable.

De acuerdo con la información recopilada en el trabajo de campo, se determinó que los objetivos del Programa son los siguientes:

1. Promoción de buenas prácticas laborales en las empresas afiliadas.
2. Atracción de mano de obra a las empresas del Gremio.
3. Disminución de la rotación de personal.
4. Mejoramiento de la reputación del sector floricultor.

La gráfica 13 muestra la evolución del Programa a lo largo de los años y las diferentes alianzas que ha realizado.

GRÁFICA 13. LÍNEA DE TIEMPO DEL PROGRAMA



Fuente: Elaboración propia.

La alianza con el Sena permitió dar formación técnica en temas agrícolas a los trabajadores del campo en aras de generar capacidad instalada y fortalecer sus habilidades en los cultivos de flores. En entrevista con Salazar, de la Agencia Pública de Empleo del Sena, se evidenciaron también tres estrategias implementadas y enfocadas en contribuir al objetivo de potenciar la oferta laboral del sector floricultor. Más exactamente, de acuerdo con Salazar,

Teníamos oficinas móviles de empleo en las que desplazamos un bus hacia un municipio con el fin de hacer convocatorias de empleo en flores; también convocatorias directas en articulación con las alcaldías y las empresas afiliadas a Asocolflores para ocupar las vacantes disponibles; y las ferias de empleo que son como macro ruedas a las que asisten varias empresas que necesitan buscar personal para ocupar sus vacantes (Molina y Ribero, 2017i).

Con la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, Anspe, se buscó ofertar vacantes en el sector floricultor. Con esta iniciativa se logró beneficiar a 1.200 familias que tuvieron un empleo formal, aunque no generó sostenibilidad, pues no permitió eliminar el problema de la alta rotación del personal. De acuerdo con Katherine Mejía, “Había mucha rotación de personal y la gente no quería salir de la pobreza extrema trabajando, sino preferían seguir recibiendo las ayudas del gobierno” (Molina y Ribero, 2017f).

Posteriormente, la alianza con la Agencia Colombiana para la Reintegración, ACR, estableció una relación directa para generar empleo en el sector floricultor a población excombatiente. Aunque la estrategia estaba pensada para vincular laboralmente a población rural, se identificó que esta población vulnerable buscaba migrar a las ciudades para emplearse o recibir ayudas para crear su propia empresa, pero no tenían interés en trabajar en el campo. “Empezamos a entender que los reinsertados están en las ciudades no en el campo y que ellos tienen la idea de ser empresarios, pero no la de ser empleados del campo”, dice Katherine Mejía (Molina y Ribero, 2017h)

Con el aprendizaje de todas estas lecciones, el Gremio diseñó una nueva estrategia de atracción de personal para compensar la alta rotación y la falta de mano de obra en la floricultura. Así, en 2015, nacieron las ferias de empleo, orientadas a acercar a las empresas con las poblaciones tanto de los municipios tradicionalmente floricultores como de aquellos circunvecinos. Se estableció una alianza con las agencias públicas de empleo para ofertar, de la mano de las cajas de compensación, puestos de trabajo por medio de sus plataformas.



Hasta ese momento el Programa había liderado iniciativas para conseguir mano de obra, en aras de disminuir la rotación de personal, un problema que persistía a pesar de los esfuerzos. Así, las empresas continuaron manifestando su preocupación por la deserción de los nuevos empleados y la falta de mano de obra en la floricultura, no solo en las temporadas altas (el Día de San Valentín, en febrero, y el Día de la Madre, en mayo), sino de manera permanente el resto de los meses.

En los últimos años, uno de los temas que más ha surgido por parte de las empresas es el tema de la disponibilidad de la mano de obra. Al igual que la tasa de cambio, ese tema tiene sus altibajos, unos días más graves que otros. Nosotros (Asocolflores) veníamos reaccionando y brindando soluciones no muy estructuradas y hasta ahora hemos hecho el esfuerzo de conseguir la gente determinada para unas temporadas (Molina y Ribero, 2017).

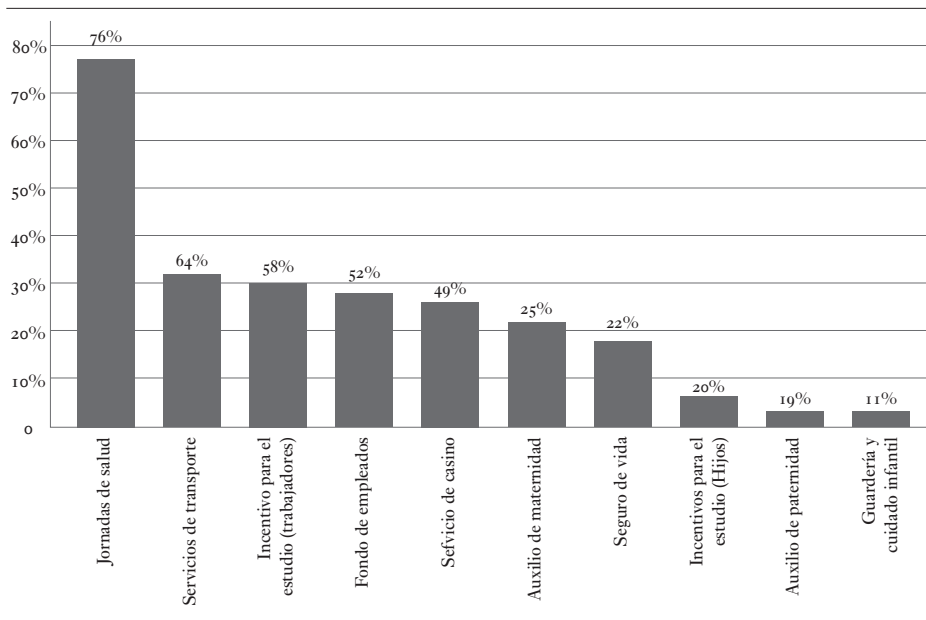
#### BUENAS PRÁCTICAS LABORALES IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS ASOCIADAS A ASOCOLFLORES

Mientras que Asocolflores planteaba las estrategias gremiales de fortalecimiento interinstitucional para garantizar la oferta de mano de obra antes descrita, las empresas comenzaron a implementar acciones puntuales para brindar a los trabajadores mejores condiciones laborales, beneficios extralegales y nuevas oportunidades, con el fin de aumentar la tasa de retención del personal.

Durante la investigación se encontró que las áreas de recursos humanos de las empresas afiliadas han trabajado permanentemente en la creación de estrategias que les permitan tener sostenibilidad laboral, incentivadas por el Gremio. La Gráfica 14 muestra los beneficios que las empresas asociadas a Asocolflores ofrecen a los empleados para motivar su estancia en las empresas y dar valor agregado al trabajo y al salario.

A partir de la información recopilada en el trabajo de campo de esta investigación, la Tabla 9 expone las iniciativas implementadas por parte de las empresas a favor de sus empleados que fueron más evidentes durante las visitas de campo.

GRÁFICA 14. BENEFICIOS OFRECIDOS POR LAS EMPRESAS FLORICULTORAS A LOS TRABAJADORES



Fuente: Encuesta de caracterización de Asocolflores (2015b).

TABLA 9. INICIATIVAS IMPLEMENTADAS POR PARTE DE LAS EMPRESAS A FAVOR DE SUS EMPLEADOS

Beneficio	Descripción	Testimonio de ejemplificación
i. Horarios estrictos de máximo 8 horas	Aunque este aspecto está catalogado dentro de la ley, en el sector agrícola por lo general se presentan jornadas laborales superiores a 8 horas, debido en parte a la informalidad del empleo. Adicionalmente, los horarios que ofrece el trabajo en el sector de las flores permite a los empleados, además, terminar sus jornadas a las 3 de la tarde lo cual les otorga tiempo para sus familias, el ocio o el estudio.	“La verdad yo prefiero quedarme acá (en el sector de las flores) porque por lo menos acá sé que tengo mi horario fijo y si quiero ganar un algo adicional pues trabajo horas extras. Cuando estaba en vigilancia tenía que trasnocharme, hacer turnos, perderme fechas especiales, mientras que acá simplemente tengo mi horario y a las 4:30 por tarde estoy saliendo <i>pa’</i> mi casa” (Molina y Ribero, 2017j).

Beneficio	Descripción	Testimonio de ejemplificación
2. Acompañamiento en el proceso de pensión	En todas las empresas entrevistadas hay personal que lleva más de 20 años trabajando en el sector floricultor y están próximas a pensionarse. Estos colaboradores reciben un acompañamiento, en términos emocionales y legales, para hacer este proceso más llevadero y adecuado.	“Toda la vida he trabajado en el campo y no tengo idea de los procesos para pensionarme y ya estoy llegando a la edad de pensión, las niñas de recursos son las que me han explicado el proceso y han llenado los papeles conmigo, para que todo sea más fácil. También ayudaron a dos compañeras que se pensionaron el año pasado” (Molina y Ribero, 2017k).
3. Contratación directa con todas las prestaciones	Todas las empresas consultadas tienen a su personal contratado de manera formal. Aunque el pago de prestaciones de ley es una obligación, para muchos colaboradores que han trabajado en otros sectores de manera informal (incluso fuera del agro) esto les representa un valor adicional y un beneficio.	“Trabajando en flores uno adquiere estabilidad. En otros trabajos con contratos diferentes no tiene uno prestaciones, beneficios que son para uno y la familia” (Molina y Ribero, 2017l).
4. Capacitaciones	La formación es fundamental y se hace de manera permanente para los diferentes roles dentro de la cadena productiva. No solo reciben capacitaciones en temas técnicos propios de la actividad floricultora sino en habilidades blandas como trabajo en equipo, liderazgo y compañerismo, entre otras.	“Nos hacen capacitaciones sobre el trato al personal, cómo hablarle a la gente y sobre valores humanos” (Molina y Ribero, 2017m).
5. Transporte intermunicipal gratuito	A disposición de los trabajadores se ponen rutas desde las diferentes veredas y municipios aledaños hasta el cultivo, de ida y de regreso. Este beneficio también impacta positivamente la economía de los trabajadores y les proporciona una seguridad para llegar a su trabajo.	“Las rutas son de gran ayuda porque uno se ahorra unos pesos y sabe que va a llegar directo al cultivo y en la tarde va a llegar rápido a la casa sin arriesgarse a esperar buses que se retrasen, y además que los cultivos quedan alejados de las vías principales por lo que tocaría caminar mucho” (Molina y Ribero, 2017n).
6. Cumpleaños y otras celebraciones	La celebración del día de la madre, del padre y de los niños, entre otras festividades, se realiza entre los colaboradores y con sus familias. Estos espacios de esparcimiento son utilizados como espacios de integración.	“Acá nos celebran todo, nos celebran el cumpleaños, el día de la madre, celebran el día del padre, celebran la fiesta de fin de año, todo todo. Uno se siente a gusto en esas fechas especiales” (Molina y Ribero, 2017o).

Beneficio	Descripción	Testimonio de ejemplificación
7. Seguridad y salud en el trabajo	Por las condiciones del trabajo en floricultura, donde muchas actividades son repetitivas y mecánicas, las empresas son estrictas en la práctica permanente de pausas activas. Con el sonido de una alarma, en diferentes momentos del día, se detiene el trabajo para realizar pausas activas. La seguridad de los trabajadores es fundamental y en todos los cultivos visitados se evidenció que las medidas de protección siempre son portadas por los colaboradores (botas, guantes, tapabocas, sombreros, trajes adecuados, etc.).	“En relación a seguridad y salud en el trabajo, les hacemos jornadas de salud, donde les damos charlas de nutrición, donde toda esta parte de prevención donde ellos son muy descuidados realmente. Entonces uno les trata de ayudar para que ellos tengan esa cultura de prevención, a las señoras y a las mamitas se les da charlas sobre el cáncer de seno, a los papás también entonces les damos como esas capacitaciones para que se concienticen y cuiden ellos mismos su salud, con un acompañamiento de la empresa” (Molina y Ribero, 2018a).

Fuente: Elaboración propia.

Otros beneficios se identificaron en la mayoría de las empresas entrevistadas asociadas a Asocolflores, que también contribuyen con garantizar condiciones de trabajo decente, como se muestra en la tabla 10:

TABLA 10. BENEFICIOS ADICIONALES PARA LOS TRABAJADORES QUE SE IDENTIFICARON EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Beneficio	Descripción	Testimonio de ejemplificación
A. Fondo de empleados	A través de este beneficio los trabajadores reciben apoyo con créditos para vivienda y educación.	“A mí me ayudaron con mi casa. Recuerdo que el mismo gerente fue quien firmó la carta para que en el banco me dieran el crédito, eso es un respaldo muy importante” (Molina y Ribero, 2017c).
B. Casino parcialmente subsidiado	Las empresas que lo tienen asumen un porcentaje importante (en ocasiones más del 50 %) del valor de la alimentación y los empleados cancelan el restante. El precio que pagan los colaboradores por un almuerzo está alrededor de los 3 mil pesos, significando para ellos una ayuda económica importante, además de contar con una alimentación balanceada.	“Nosotros contamos con casino donde tenemos la opción de calentar nuestros almuerzos o si uno no quiere traer, acá puede comprar mucho más barato, el almuerzo es a \$3.500, y es un almuerzo grande y completo” (Molina y Ribero, 2018b).

Beneficio	Descripción	Testimonio de ejemplificación
C. Bonificaciones por rendimientos	Aunque todas las empresas entrevistadas dan bonificaciones a sus empleados durante las temporadas de San Valetín y de Madres, algunas de ellas otorgan bonificaciones económicas adicionales a los empleados con los mejores rendimientos por metas superadas.	“A nuestros empleados les damos una bonificación en dinero por rendimiento y eso los mantiene motivados para lograr las metas” (Molina y Ribero, 2017e).

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de lo descrito, la investigación también evidenció que en empresas no afiliadas al Gremio (para julio de 2018) con las que se estableció contacto se vieron igualmente afectadas por la falta de mano de obra y tomaron medidas al interior de las organizaciones para ofrecer beneficios a sus empleados. Esto teniendo en cuenta que algunas de ellas ya conocían el paquete de beneficios extra salariales que ofrecen las empresas agremiadas a sus empleados, puesto que antes habían pertenecido a Asocolflores: “En nuestro cultivo los trabajadores tienen beneficios extra legales como son bonificaciones por rendimiento, casino, ruta, valera para alimentos, hogar infantil para sus hijos, fondo de empleados y capacitaciones permanentes” (Molina y Ribero, 2018c). Este testimonio sugiere que el impacto positivo de Asocolflores, sobre la implementación de buenas prácticas laborales en las empresas floricultoras que estuvieron vinculadas, permanece en el tiempo.

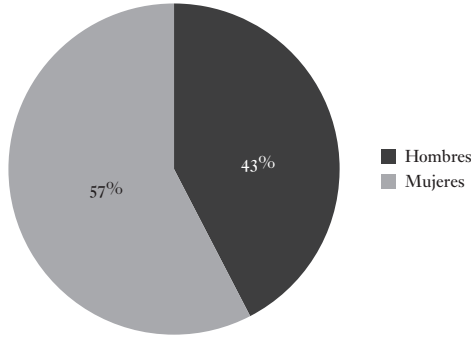
Para el caso de la participación en ferias de empleo, esta práctica sí resultó ser exclusiva de las empresas afiliadas a Asocolflores, y les ha permitido acercarse a las poblaciones para ofrecer vacantes y resaltar los beneficios de trabajar en la floricultura.

#### GRUPOS POBLACIONALES EMPLEADOS EN EL SECTOR FLORICULTOR

El sector floricultor en Colombia brinda oportunidades de empleo, en especial, para mujeres y jóvenes, entendida como la población entre 18 y 39 años.

La gráfica 15 evidencia que el mayor porcentaje de trabajadores contratados directamente corresponde a mujeres (57%).

GRÁFICA 15. PORCENTAJE DE TRABAJADORES CON VINCULACIÓN DIRECTA POR GÉNERO



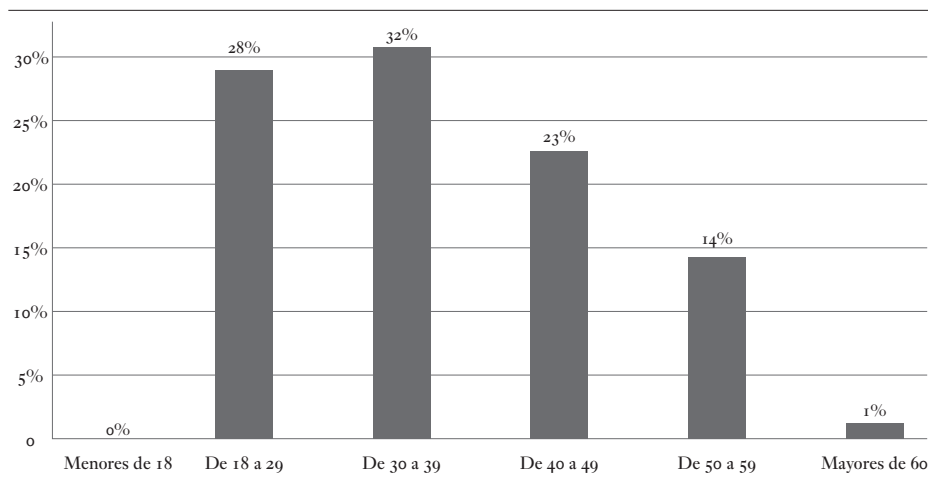
Fuente: Encuesta de caracterización Asocolflores (2015b).

Desde finales de la década de los 70, puntualmente en Cundinamarca, la floricultura jugó un papel muy importante en la transformación del rol de la mujer en el campo. Hasta entonces las mujeres se preparaban para ser amas de casa formándose en costura y cocina y los hombres eran quienes tenían el poder en los hogares. Cuando nacieron los cultivos de flores, estos comenzaron a necesitar mano de obra y las mujeres decidieron emplearse en la floricultura, pues eran quienes estaban disponibles para trabajar y sus habilidades motrices eran ideales para ello. Con el tiempo, como evidencia la gráfica anterior, el sector de las flores se ha vuelto un gran empleador de mujeres.

Por su parte, la gráfica 16 muestra que la mayor cantidad de población que trabaja en las empresas afiliadas al Gremio está entre 18 y 39 años, con un total del 60 %.

El porcentaje relativamente alto de participación de los jóvenes entre 18 y 29 años en el sector floricultor (28 % del empleo total) se debe en parte a que los cultivos de flores emplean principalmente mano de obra no calificada (Dane, 2011, p. 3). Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, los jóvenes –sobre todo aquellos que tienen entre 18 y 29 años–, son el grupo poblacional que presenta las mayores tasas de rotación, debido principalmente a que son propensos a renunciar cuando consiguen empleos con salarios más altos y a que tienden a preferir las condiciones de vida de las ciudades sobre las del campo.

GRÁFICA 16. RANGOS DE EDAD DE TRABAJADORES



Fuente: Encuesta de caracterización Asocolflores (2015b).

Aunque en la floricultura se emplea un número importante de mujeres y jóvenes –dos grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica–, la investigación no pudo evidenciar que ello fuera resultado de una intención deliberada de las empresas por su inclusión laboral. En particular, la información recolectada sugiere que la alta participación de mujeres y jóvenes en el sector se debe más a las características propias de sus actividades, sobre todo en el caso de las mujeres. De todas las actividades que se realizan en la floricultura, solo la de fumigación es exclusiva para hombres, por su exigencia física y alto riesgo al usar químicos. Las demás labores son realizadas en su mayoría por mujeres, porque requieren habilidades como la motricidad fina que es mejor desempeñada por esta población.

### 3. DISCUSIONES

El apartado de discusiones abordará el Programa de Inclusión Laboral de Población Vulnerable desde tres perspectivas, a saber:

1. Los referentes teóricos relevantes: trabajo decente, negocio responsable, capital humano y salarios de eficiencia.
2. Las metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 8, en especial aquellas relacionadas con el trabajo decente.
3. Cumplimiento de los objetivos del Programa.

### 3. I. LECTURA DEL PROGRAMA A PARTIR DE LOS MARCOS TEÓRICOS

A raíz de la crisis que sufrió el sector floricultor por la falta de mano de obra, la creación del Programa incentivó a las empresas afiliadas a conseguir nuevos trabajadores mediante la implementación de buenas prácticas laborales, la formalización del trabajo, los horarios justos, el apoyo en temas de seguridad y salud y los beneficios extralegales.

La tabla 11 analiza el Programa a partir de referentes teóricos como el trabajo decente, los negocios responsables, el capital humano y los salarios de eficiencia.

TABLA 11. BENEFICIOS A LA LUZ DE LA TEORÍA

Beneficios	Aplicación			
Horarios de máximo 8 horas	TD	NR	X	X
Acompañamiento en los procesos de pensión	TD	X	K	X
Contratación directa con prestaciones	TD	X	X	S
Capacitaciones	TD	NR	K	X
Transporte intermunicipal	X	NR	K	X
Celebración de fechas especiales	TD	X	K	X
Seguridad y salud en el trabajo	X	NR	K	X

Fuente: Elaboración propia. (Nota: TD = Trabajo Decente, NR = Negocio Responsable, K = Capital Humano, S = Salarios de Eficiencia, X = No Aplica.)

El trabajo decente busca superar los problemas que acarrea el “trabajo precario”, entendido como una “forma de contratación atípica, en la que se encuentran restringidos (o anulados) los derechos legales y beneficios sociales asociados al empleo y que se caracteriza por involucrar uno o todos de los siguientes tres elementos críticos: inestabilidad, ilegalidad y desprotección” (Salvia y Tissera, 2002, citado por Gómez y Restrepo, 2013, p. 174).

Según el Centro Internacional de Formación de la OIT (2014), el trabajo decente tiene incidencia sobre las causales de la pobreza en las áreas rurales, puesto que “la informalidad laboral, el incumplimiento del salario mínimo, la débil sindicalización y negociación colectiva, las brechas de cobertura de la protección social o ciertas modalidades de contratación de mano de obra, que redundan en una alta precariedad” (p. 7), acrecientan el problema económico



que sufren las poblaciones que viven de la agricultura. Por lo tanto, ofrecer plazas de trabajo decente es una forma de combatir la pobreza en el campo.

El Programa contribuye con la generación del trabajo decente teniendo en cuenta los objetivos estratégicos propuestos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004):

**1. Respecto al pleno empleo:** El programa ofrece a la población (incluyendo a jóvenes y mujeres) la oportunidad de trabajar con contratos a término indefinido y/o durante las temporadas donde se requiere un mayor número de personal.

**2. Derechos de los trabajadores:** se observó que en cada uno de los cultivos en donde se realizaron las entrevistas los empleados cuentan con las condiciones óptimas para desarrollar su trabajo, cuentan con vestidores y baños en óptimas condiciones, lugares para el esparcimiento y cocinas o casinos.

**3. Protección social:** todas las empresas entrevistadas garantizan a sus empleados salud, seguridad social y protección en caso de accidentes. También realizan pausas activas y capacitaciones para minimizar los riesgos en los empleados.

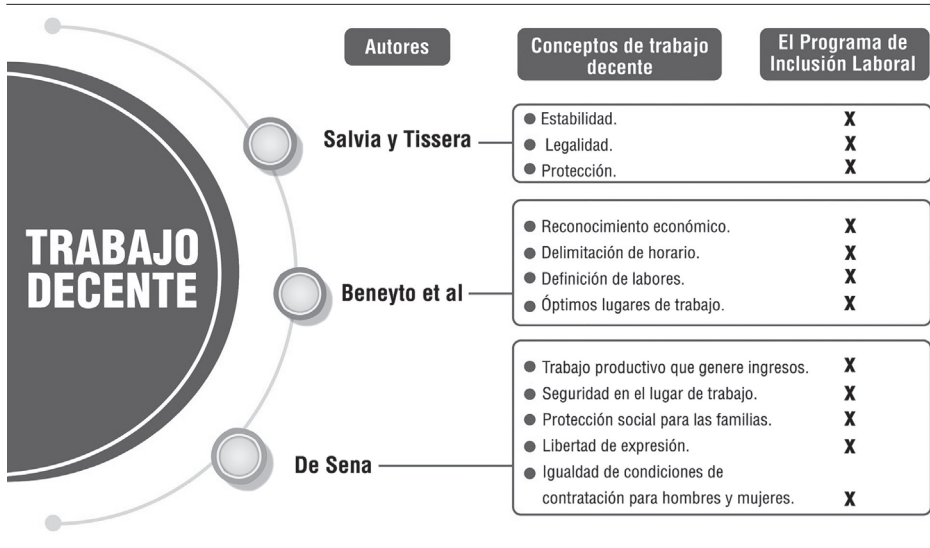
**4. Diálogo social:** la comunicación directa entre los empleados y las directivas es una característica que se repite en las empresas entrevistadas. Las áreas de Gestión Humana brindan asesorías en temas que contribuyen a la buena convivencia y desarrollo personal de los trabajadores.

De igual forma, aporta a la generación de trabajo decente en la medida en que cumple con las características definidas por autores como Salvia y Tissera (2002 citado por Gómez y Restrepo, 2013), Beneyto *et al.* (2014) y De Sena (2014) (ver gráfica 17).

Los autores que hacen mención del concepto de trabajo decente incluyen dentro de las características del mismo factor, la definición de horarios, seguridad y salud en el trabajo, protección para las familias, y definición de labores, entre otras, aspectos que hacen parte de las actividades implementadas por las empresas floricultoras, según lo expuesto en la sección anterior.

De igual manera, algunas de las actividades que las empresas realizan para sus trabajadores son consideradas inversión en capital humano, la cual, de acuerdo con lo expuesto por Becker (1983) y Schultz (1960), promueve la acumulación de conocimiento, y motivación por medio del bienestar de los trabajadores

GRÁFICA 17. APOORTE DEL PROGRAMA AL TRABAJO DECENTE, DE ACUERDO CON LOS PLANTEAMIENTOS DE DIFERENTES AUTORES



Fuente: Elaboración propia con base en Salvia y Tissera (2002), Beneyto *et al.* (2014) y De Sena (2014).

De acuerdo con lo expuesto en la sección anterior, el Programa ofrece a los trabajadores del sector floricultor facilidades para estudiar en las tardes y en las noches, las empresas les apoyan para que continúen sus estudios –e incluso puedan graduarse como bachilleres– y les brinda capacitaciones en temas técnicos propios de la floricultura, así como en habilidades blandas.

El estudio de caso también evidenció que las empresas tienen diferentes estrategias para promover el bienestar laboral y retener a sus trabajadores, como los son celebraciones de festividades, permisos remunerados para citas médicas, rutas y alimentación, entre otras. Todos los directivos de las empresas entrevistadas manifestaron adelantar acciones para tener a sus empleados motivados con el fin de que tengan buenos rendimientos y estén a gusto en sus lugares de trabajo.

Como beneficio para las empresas, su inversión en capital humano les ha permitido generar un sentido de pertenencia de sus empleados, sobre todo en quienes están por encima de los 45 años y llevan más de 5 años en el sector. En las nuevas generaciones –sobre todo lo menores de 30 años– ha sido más complejo hacer que tengan una buena disposición hacia el trabajo en el campo, lo cual afecta de forma negativa la tasa de rotación y la disponibilidad de mano de obra. Así lo mencionó Herrera: “Hoy en día los jóvenes se van para donde

les ofrezcan más plata, porque así pueden comprar más cosas que es lo que a ellos les gusta, ejemplo el celular” (Molina y Ribero, 2018b).

La anterior opinión es compartida por la coordinadora de gestión de uno de los cultivos:

Considero que los jóvenes están más pendientes de la plata que se les ofrece que de los beneficios extras que puedan obtener o de la misma estabilidad, ellos saben que la industria son empleos temporales, pero aun así se van porque les pagan mejor (Molina y Ribero, 2018d).

Además de los beneficios que una empresa pueda otorgar a sus empleados para que estos sean más productivos por medio de la inversión en capital humano, hay un componente muy importante que no se debe descuidar y es la remuneración económica. En el mercado laboral, el salario de equilibrio, entendido como aquel que vacía el mercado, se encuentra en el punto donde se cruzan la demanda y la oferta de empleo. El salario de eficiencia es entendido como aquel que es superior al de equilibrio y que es otorgado por los empleadores para incentivar la eficiencia de los empleados y motivarlos a que se queden en la empresa. Como lo afirma Desormeaux, “Por salario de eficiencia se entiende que el salario recibido por los trabajadores es función de la eficiencia o productividad del trabajo. A la vez, los salarios estimulan la productividad de los trabajadores” (2010, p. 1).

Rodríguez (2009) destacó que los salarios de eficiencia pueden generar mayores beneficios para la empresa por cuatro razones:

- i) Para que los trabajadores se esfuercen; ii) los salarios más altos reducen las renunciaciones y por tanto se incurre en menores costos de rotación; iii) el problema de selección adversa, por el que se debe diseñar un mecanismo que atraiga a los trabajadores más hábiles; y iv) salarios más altos mantienen más alta la moral (motivación) de los trabajadores y, por tanto, aumentan su productividad (p. 2).

La calidad de empleo también está ligada a la remuneración salarial, teniendo en cuenta que si el empleado percibe que está bien remunerado, tiene un contrato adecuado, se le respetan sus horarios y sus responsabilidades son acordes al salario, su empleo será bien valorado por él mismo. De igual manera, cuando los empleados cuentan con las condiciones necesarias satisfechas, van a generar más productos y ganancias, que se ve reflejado en un crecimiento de la empresa o compañía (Farné, 2012).

En este orden de ideas, las empresas floricultoras afiliadas a Asocolflores aún no han explorado la opción de ofrecer salarios más altos que puedan competir con aquellos ofrecidos por la industria. Esta opción tiene sentido en la medida en que, en desarrollo de las entrevistas y los grupos focales, se observó que la principal razón de los jóvenes para renunciar a la floricultura (incluso sacrificando temas como el horario o la distancia del hogar al trabajo) es que en otros trabajos se les ofrece un salario más alto.

Los jóvenes se van a la industria principalmente porque allá les pagan un mejor salario; si en el sector floricultor les pagaran un salario igual o similar al de la industria tal vez la gente se quedaría en las flores, ya que hay más estabilidad y son mejores los horarios (Molina y Ribero, 2018e). Por ello, quizás las empresas del sector floricultor podrían tener impactos más altos sobre la retención y la captación de personal si trasladaran parte de los recursos que invierten en beneficios extra salariales para establecer un salario de eficiencia, que esté por encima del salario actual.

### 3.2. EL APORTE A LOS ODS COMO NEGOCIO RESPONSABLE

A la luz del Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS n.º 8, se puede afirmar que las empresas floricultoras afiliadas a Asocolflores están aportando a la generación de trabajo decente, en el marco de la sostenibilidad, y contribuyendo a las siguientes metas del ODS 8 (Naciones Unidas, 2015):

TABLA 12. APORTE DE ASOCOLFLORES A LA GENERACIÓN DE TRABAJO DECENTE

Meta del ODS n.º 8	Programa de Inclusión Laboral
8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	A través del Programa se han generado oportunidades laborales para las personas que viven en el campo, ofreciéndoles trabajo con contratos que les garantiza salud y seguridad social, así mismo les permite una estabilidad económica tanto para el trabajador como para su familia.
8.5: A 2030 se logre el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Con el Programa se vincula a jóvenes y mujeres, entre otros grupos poblacionales, teniendo las mismas oportunidades. Asimismo vinculan a personas sin importar su condición social, sexual, étnica o religiosa, reconociendo los derechos de todos.

Meta del ODS n.º 8	Programa de Inclusión Laboral
8.6: A 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	El Programa da oportunidad a los jóvenes que no cuentan con experiencia laboral, les forma en las labores correspondientes a su trabajo, así como también le brinda capacitaciones en habilidades blandas y les apoya para que puedan continuar con sus estudios.

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas floricultoras han dado la oportunidad de empleo a los jóvenes, incluso a aquellos que no terminaron sus estudios de bachillerato, lo que hace la diferencia con otros sectores que solo reciben a los jóvenes bachilleres (por ejemplo, el sector industrial). De igual forma, se les da oportunidad de empleo a los jóvenes que no cuenten con ningún tipo de experiencia y a partir de las capacitaciones se les forma en la labor, disminuyendo los niveles de desempleo juvenil y aportando al crecimiento económico y personal.

El estudio de caso encontró que la remuneración en las empresas floricultoras es igual entre hombres y mujeres, en todos los rangos salariales. Como se evidenció antes, en los cultivos hay más mujeres que hombres trabajando y solo para la tarea de fumigación (por las condiciones de la labor) se exige que sea mano de obra masculina. Hay un gran potencial para trabajar programas con enfoque de género debido a la naturaleza del negocio que hace que tengan más presencia femenina.

El Programa también contribuye al cumplimiento del ODS 5 mediante las contrataciones formales para sus empleados, lo que implica que tienen una seguridad social, unos beneficios de cajas de compensación y períodos de vacaciones pagos así como primas y cesantías en el cumplimiento de la ley. Durante los primeros dos meses de prueba la contratación se hace a través de empresas temporales, en algunos casos, o directamente con la empresa, pero siempre bajo todas las condiciones legales de un contrato. Durante este período se analiza el desempeño de la persona, se observan las aptitudes y capacidad de aprendizaje de las labores que tiene que realizar, así como el empleado tiene durante este tiempo la opción de identificar si se siente a gusto con el trabajo o no.

En la totalidad de las empresas entrevistadas se evidenció que, en términos de los beneficios otorgados, no hay ninguna distinción entre las personas que están en período de prueba y quienes ya lo superaron. Todas las personas pueden acceder a ellos desde el comienzo de su contratación, como por ejemplo hacer parte del fondo de empleados, participar de las pausas activas, celebraciones y bonificaciones económicas, entre otros.

La contratación directa hace que los empleados tengan una estabilidad económica producto de unos ingresos fijos, puesto que este tipo de vinculación los contrata a término indefinido, a diferencia de lo que ocurre con los contratados por medio de empresas temporales que solo garantiza el trabajo por unos meses. Esto les permite a ellos continuar con sus estudios, ofrecer educación y vivienda a sus familias y mejorar su propia calidad de vida.

Todos los trabajadores entrevistados en las visitas de campo que tenían hijos, manifestaron haberlos sacado adelante en sus estudios de colegio e incluso universitarios, gracias a la estabilidad económica que les ha brindado la empresa y a las facilidades para acceder a créditos. También se evidenció que el beneficio de adquirir vivienda propia o mejoramiento de la actual ha sido aprovechado por los empleados con edades entre los 35 y los 50 años, que ya tienen una familia conformada y consideran esto como una de sus prioridades.

La dotación de elementos de seguridad, la promoción de pausas activas durante toda la jornada laboral y constantes revisiones médicas son algunos de los ejemplos que reflejan la intención de las empresas de velar por la buena seguridad y salud en el trabajo de sus colaboradores. Asimismo, brindar espacios en los que los trabajadores y sus familias puedan compartir es una iniciativa que se repite en todas las empresas entrevistadas y que demuestra lo importante que es para ellas brindar estos beneficios para asegurar que sus empleados se sientan protegidos y a gusto en sus labores. La contribución a tener buenas condiciones de trabajo hace que los trabajadores tengan menos motivos para desertar o consideren otras opciones para cambio de trabajo. La motivación y el cuidado médico son aspectos tenidos en cuenta en la teoría del capital humano como garantes de una buena productividad y rendimientos económicos de la empresa (Schultz, 1960; Becker, 1983).

Como negocio responsable, las empresas floricultoras afiliadas a Asocolflores ofrecen a sus empleados múltiples beneficios para mantenerlos a gusto en su trabajo, reducir la rotación y los costos de reclutamiento y cuando logran la permanencia de los trabajadores manifiestan tener mejores rendimientos. Quienes llevan más de 2 años realizando la misma labor se vuelven más efectivos y logran mejores resultados, con lo cual se genera un beneficio para el trabajador, pues gana bonificación por rendimiento, y para la empresa, ya que su producción es mayor. Por negocio responsable se hace referencia a “la procura de la sostenibilidad económica, social y medioambiental, mientras intenta satisfacer los intereses de los *stakeholders* internos y externos y mitiga los impactos de su operación” (Romero, 2016, p. 41).

En la lógica del negocio responsable, el Programa evidencia la promoción del crecimiento profesional y personal de los trabajadores y las garantías de seguridad en sus lugares de trabajo. En este sentido, no solo las empresas afiliadas al Gremio son consideradas como un negocio responsable, sino también Asocolflores como tal. En la medida en que el Gremio promueva las buenas prácticas laborales, exija a sus empresas los más altos estándares para garantizar trabajo decente y realice actividades de apoyo para la consecución de mano de obra tendrá dentro de su grupo de afiliadas a las mejores empresas con los mejores trabajadores.

En las visitas de campo se identificó que las capacitaciones que las empresas ofrecen a sus trabajadores no son solo en temas técnicos relacionados con la floricultura. Las áreas de Gestión Humana han promovido la formación en habilidades blandas y otras temáticas como pautas de crianza, manejo de crisis con adolescentes y convivencia, entre otros. Una de las empleadas de uno de los cultivos visitados afirmó: “A través de las charlas y capacitaciones hemos aprendido cómo manejar las situaciones con los hijos adolescentes para escucharlos y apoyarlos, y ellos crezcan sin mayores problemas” (Molina y Ribero, 2017q). Este valor social es producto de una inversión en capital humano que las empresas hacen con sus empleados como uno de sus grupos de interés más materiales.

El interés de las empresas es que sus trabajadores tengan procesos de formación constantes, que les permitan mejorar su desempeño dentro de los cultivos y también en su participación como ciudadanos. Pensar en este grupo de interés de manera responsable es una apuesta diaria para lograr una producción estable, como lo resalta el director de Recursos Humanos de un cultivo en Tocancipá.

El reto es seguir ofreciendo buenas condiciones laborales, hacer que la gente se sienta a gusto de venir. Uno no va a poder acabar la deserción, pero uno la minimiza teniendo una empresa donde la gente se sienta a gusto de trabajar (Molina y Ribero, 2017d).

### 3.3. SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA

A continuación, se analiza en qué medida el Programa ha logrado los objetivos que se planteó.

Con respecto al objetivo de promocionar buenas prácticas laborales en las empresas afiliadas, Asocolflores viene desempeñando una labor muy importante a través de su Comité de Responsabilidad Social en el que tiene representantes de varias empresas y en donde se toman decisiones importantes a nivel gremial.

El liderazgo y la propuesta de nuevas iniciativas que continúen promoviendo las buenas prácticas laborales es un punto destacado dentro del rol del Gremio. Así lo afirma la directora de Gestión Humana de uno de los cultivos en Ubaté:

Nosotros ya teníamos buenas prácticas laborales con nuestra gente antes de afiliarnos a Asocolflores, pero ellos siempre están promoviendo que lo sigamos haciendo porque esa es una característica que nos hace diferentes a otros sectores, que aquí tratamos bien a la gente y le damos beneficios que en otros lugares no consiguen (Molina y Ribero, 2017a).

El segundo objetivo se relaciona con la atracción de mano de obra para el sector floricultor. Como ya se expuso, el Programa ha permitido a las empresas afiliadas al Gremio participar de las ferias de empleo y obtener mano de obra rápidamente.

De acuerdo con la información recolectada en campo, las empresas participantes de las ferias de empleo se vieron altamente beneficiadas en las primeras convocatorias realizadas, pero tras la segunda o la tercera ferias realizadas en el mismo municipio, no se lograron obtener los mismos resultados.

Cuando volvíamos a una feria en algún municipio que ya habíamos visitado nos llegaba la misma gente de antes. Ya uno los reconoce y sabe que se presentan en la feria pero realmente no les interesa el trabajo e incluso antes de que los llamemos a inducción ya dicen que mejor no quieren trabajar en el campo (Molina y Ribero, 2018f).

De manera independiente, autónoma y creativa, cada uno de los cultivos ha implementado estrategias puntuales para conseguir mano de obra. “Las ferias de empleo se quedaron cortas. Hemos hecho varias, pero volver a los mismos pueblos ya no nos está funcionando”, afirmó la directora de Gestión Humana de uno de los cultivos en Suesca (Molina y Ribero, 2017e).

El tercer objetivo es disminuir la rotación de personal. Este es, quizá, el objetivo que menos resultados exitosos ha tenido, según la información recolectada por la investigación. El estudio de caso evidenció que, a pesar de contar con buenas prácticas laborales, beneficios para los empleados y difusión



de estas características, los trabajadores siguen abandonando el campo, sobre todo los más jóvenes (personas entre 18 y 29 años).

Algunas de las razones que los empleados entrevistados dieron tienen que ver con una problemática generacional. “Los jóvenes quieren ganar mucho más que el mínimo, por eso prueban el trabajo en flores y luego cuando les sale otra cosa se van”, afirma una de las trabajadoras de un cultivo en Nemocón (Molina y Ribero, 2018g).

Los empleados también afirman que la floricultura no es atractiva para los jóvenes, debido a sus aspiraciones para trabajar en la industria o en las ciudades, considerando que esto les significa mejores condiciones de vida. Esto se evidencia, por ejemplo, en una conversación con un operario de un cultivo, hombre de 56 años quien, afirma que “La gente se va de las flores porque ha llegado mucha empresa al municipio, que ofrece salarios mínimos de un millón doscientos” (Molina y Ribero, 2017r).

Asimismo, los padres de los jóvenes prefieren que sus hijos estudien y trabajen en una labor diferente al campo; la mayoría de los entrevistados coincidió en que les están dando mejores estudios a sus hijos para que puedan tener mejores oportunidades fuera del campo, puesto que es una labor muy dura. Así lo afirma Armando Delgado, trabajador de una de las empresas afiliadas a Asocolflores:

Lo que sucede es que como padre uno brega a hacer que esos muchachos terminen el bachillerato porque ha llegado mucha empresa que les exige que tengan estudio y se ganan un mínimo de millón doscientos. Entonces los chinos primero ya no se vienen a hacer lo que uno hace, ellos ya no se aguantan ese trote y tienen otras oportunidades. Nosotros mismos estamos buscando de que los hijos no vengan a flores porque nosotros los estamos ayudando a que se preparen y no les toque tan duro (Molina y Ribero, 2017s).

Este pensamiento lo comparten la mayoría de los trabajadores que llevan más de 10 años en la floricultura y buscan mejores opciones para sus hijos.

Uno en el campo también se esfuerza por tener un trabajo estable y darles educación a los hijos y ellos puedan estudiar y salir adelante en un trabajo menos duro, porque aquí uno tiene que estar todo el día de pie, a veces hace mucho calor o mucho frío y eso cansa, por lo que uno quiere un mejor futuro para los hijos (Molina y Ribero, 2017t).

Entre tanto las personas mayores de 40 años, que han estado trabajando en los cultivos por varios años, manifiestan no tener interés de retirarse de la actividad, porque comentan que tienen lo necesario para vivir y que las condiciones de trabajo son adecuadas para lo que ellos esperan. “Llevo 21 años trabajando en flores. Uno aquí tiene su sueldo cumplido, cesantías, vacaciones, dotaciones. No necesito nada más”, comenta una de las trabajadoras del cultivo en Suesca (Molina y Ribero, 2018h).

No todos los cultivos presentan en mayor medida esta problemática, entre otras razones debido a las características de los municipios en donde están ubicados. Así, por ejemplo, algunas regiones están más lejos de la zona urbana y conservan sus costumbres rurales. Otras, por el contrario, están muy cerca de las ciudades, lo cual facilita que las personas migren hacia ellas en busca de otros trabajos. “Unos municipios están menos contaminados de la ciudad y allí la gente permanece más en sus trabajos. Cuando tienen las ciudades cerca entonces se van porque creen que allá tendrán mejores oportunidades”, relata la trabajadora social de uno de los cultivos en Tocancipá (Molina y Ribero, 2017p). En esta misma línea, Augusto Solano, presidente de Asocolflores, dijo:

Tenemos mucha competencia (por mano de obra), incluso algunas zonas como Tocancipá se están industrializando mucho. Las personas han cambiado, lo que los posibles empleados piensan, quieren y buscan es diferente y especialmente los jóvenes a los cuales tenemos que empezar a mirar (...) por eso queremos establecer una estrategia a largo plazo que nos diferencie (Molina y Ribero, 2017).

El último objetivo del Programa se relaciona con mejorar la reputación del sector y en esto ha venido trabajando Asocolflores durante el desarrollo de la investigación. La idea es otorgar un sello o una certificación a las empresas que tengan las mejores prácticas laborales y hacerlo visible para que las comunidades de las regiones donde están los cultivos reconozcan que son empresas responsables y preocupadas por la generación de empleo decente en el campo. La Marca Empleador que Asocolflores lanzó a comienzos del 2018, es la respuesta tangible a este objetivo.

En conclusión, la investigación encontró que, a pesar de las buenas prácticas laborales y los diferentes beneficios ofrecidos, las empresas del sector floricultor no han logrado atraer ni retener la mano de obra requerida, debido en parte a la expansión de industrias en zonas de influencia de este sector, unido a las expectativas de los jóvenes por conseguir mayores salarios, a pesar de que con este sector no tengan la misma estabilidad que con las empresas floricultoras.

#### 4. LECCIONES APRENDIDAS

En desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta las fortalezas del Programa de Inclusión Laboral y cómo este ha ayudado a las empresas floricultoras asociadas a Asocolflores a implementar buenas prácticas laborales, fomentando un trabajo decente en el sector y cómo ha aportado al desarrollo personal y profesional de los empleados, para identificar los factores de éxito.

La investigación también hizo una revisión de las debilidades del Programa, de acuerdo con las dinámicas que se viven en las zonas floricultoras entre ellas la llegada de nuevas industrias a las zonas tradicionalmente floricultoras y el interés de los jóvenes por trabajar en otros sectores económicos, para identificar las oportunidades de mejora.

Finalmente, el estudio de caso analizó si el Programa contribuye a la solución del problema de falta de mano de obra y si brinda beneficios exclusivos en aspectos laborales para las empresas afiliadas frente a las que no lo están.

##### 4. 1. FACTORES DE ÉXITO

**1. Asocolflores: un sello de calidad.** Hacer parte del Gremio implica cumplir con unos mínimos estándares en términos económicos, sociales y ambientales, y es así como las empresas afiliadas pueden ser distinguidas por tener buenas prácticas en estas temáticas. Con la implementación de Marca Empleador, los aspectos laborales tienen más importancia y resultan ser determinantes como aporte a la sostenibilidad del negocio. El Área de Responsabilidad Social del Gremio ha adelantado iniciativas en beneficio de los empleados de las empresas y ha apoyado a las áreas de Gestión Humana, que son quienes se encargan del desarrollo de actividades de responsabilidad social. Es muy valioso que Asocolflores promueva el cumplimiento de estándares de sostenibilidad para que el sector sea altamente competitivo y responsable con su actividad.

**2. Establecimiento de alianzas con agencias públicas de empleo para el ofrecimiento de vacantes.** Esta iniciativa es positiva porque acerca la demanda de trabajo en el sector floricultor con la oferta de fuerza de trabajo de la población. La plataforma que utilizan las agencias les permite llegar a los territorios para ofrecer las vacantes y, asimismo, la gente confía en estas entidades al momento de buscar trabajo y tomar la decisión de emplearse. Las ferias tienen reconocimiento en los municipios donde se han realizado y algunas empresas han logrado reclutar personal a través de ellas, y dar a conocer

el sector sobre todo en los municipios que no tienen presencia de floricultura, aportando a la generación de empleo en las zonas rurales.

**3. La apuesta del trabajo decente como un pilar de los negocios sostenibles en el sector floricultor.** La implementación de iniciativas que dan estabilidad a los trabajadores a través de la contratación formal, protección en seguridad y salud, remuneración económica formal y puntual, horarios fijos y beneficios extralegales contribuyen a la generación de trabajo decente. Estas condiciones no son muy comunes en el campo y logran que la floricultura sea considerada un sector formal y digno para trabajar.

**4. La promoción del crecimiento profesional y personal de los empleados.** La encuesta de caracterización de 2015 realizada por Asocolflores (2015b) muestra que el 36% de los trabajadores tienen una escolaridad de básica primaria, y el 28%, una educación media (grados 10 y 11). Esto ha sido una gran oportunidad para el Gremio en tanto que puede liderar programas para brindar educación a los trabajadores y permitirles desarrollarse profesionalmente. Adicionalmente, formarlos en temas técnicos propios de la floricultura es importante para el negocio, pero es un acierto haber decidido hacerlo también en habilidades blandas para tener mejores seres humanos en sus empresas que tengan mejores rendimientos y traigan más beneficios para la organización.

#### 4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

**1. Carencia de un sistema de medición de resultados.** El Gremio no cuenta actualmente con datos consolidados de las empresas que agremia sobre empleabilidad, prácticas laborales implementadas, rotación de personal, motivos de retiro y costos asociados a la contratación de nuevo personal. A pesar de que Asocolflores da directrices en materia laboral, no hay una medición sistemática para evaluar resultados e impactos del programa en cada una de las empresas. Incluso sería interesante ver el comportamiento por regiones y subregiones en donde están ubicados los cultivos.

**2. Falta de iniciativas con enfoque diferencial para mujeres cabeza de hogar y jóvenes.** La encuesta de caracterización de 2015 de Asocolflores (2015b) muestra que el 57% de la mano de obra es femenina, pues “se consideran como mano de obra más apta para el trabajo en flores, pero es a la vez

el sector poblacional más desprotegido y afectado por las condiciones de flexibilidad laboral en el sector” (Ghils, 2012) y que cerca del 60 % son jóvenes menores de 35 años. La alta participación de mujeres y jóvenes en el sector floricultor no es el resultado de una política deliberada de inclusión de población vulnerable. Esta es, entonces, una gran oportunidad del Gremio para promover o implementar acciones diferenciadoras para estas poblaciones, como podrían ser beneficios de primer empleo para jóvenes durante algún tiempo o formalizar las guarderías para las madres cabezas de hogar.

**3. Alcance limitado del Programa.** Se evidenció que la implementación de las ferias de empleo fue una iniciativa que se quedó corta para cumplir el objetivo del Programa de solucionar la escasez de mano de obra en el sector. Las primeras versiones de estas ferias funcionaron muy bien y las empresas lograron conseguir mano de obra. Sin embargo, no necesariamente estos nuevos empleados permanecieron en sus empleos en el mediano y largo plazo. Al realizar ferias por segunda o tercera vez en el mismo municipio, las empresas entrevistadas afirmaron que era muy poca la cantidad de gente que lograban contratar.

#### 4.3. RECOMENDACIONES

1. Proponer iniciativas diferenciadoras en temas de generación de empleo decente y formal para las empresas afiliadas frente a aquellas que no lo están. Durante el curso de la investigación, el Área de Responsabilidad Social inició el proceso de desarrollo de la Marca Empleador que responde a esta oportunidad de mejora, en donde las empresas afiliadas tendrán un sello diferenciador que la gente podrá identificar y cuyo objetivo es mantener los altos estándares laborales y mejorar la reputación del Gremio. Dicha iniciativa deberá contar con visibilidad suficiente para que pueda impactar la opinión de la población radicada en territorios rurales de las zonas de influencia.

2. Plantear una estrategia de seguimiento de las empresas afiliadas en términos de generación de empleo digno, inclusividad, buenas prácticas laborales, rotación de personal y deserción. Hasta el momento, Asocolflores promueve las buenas prácticas, pero como se evidenció en las visitas de campo, las empresas son autónomas en la ejecución de actividades que den respuesta a estas temáticas y no reportan al Gremio lo cual no permite que haya una visión global de los resultados. Los representantes de algunas empresas que conforman el Comité de Responsabilidad Social reportan en las diferentes reuniones, pero

no hay mayor seguimiento a las iniciativas desarrolladas por el resto de las organizaciones y puede perderse información valiosa y hallazgos de los cultivos que pueden servir de aprendizaje. Sobre todo, porque los comportamientos de rotación de personal o deserción en ciertas zonas del departamento pueden llegar a tener similitudes y la misma solución llegaría a ser viable para otras empresas.

3. Reportar lo que las empresas están haciendo a través de informes de sostenibilidad. Si bien el Gremio es el ente que agrupa ciertas empresas y dentro de sus pilares de responsabilidad social están la competitividad, el bienestar y construcción de comunidades y la representación gremial, es evidente que las organizaciones contactadas no reportan de forma individual las buenas prácticas que desarrollan y que apunten a los pilares que propone Asocolflores. A través de las visitas de campo realizadas se identificó que las áreas encargadas de gestionar los temas que posiblemente podrían estar relacionados con la responsabilidad social son las de Gestión Humana. Y en ese sentido está bien que así lo sea, mientras sea la alta gerencia quien esté interesada en contar lo que la empresa está haciendo en el ámbito económico, social y ambiental y qué le está aportando al Gremio. Se recomienda también que el reporte del Gremio se realice anualmente y con una muestra un poco más representativa de empresas, idealmente que sean todas las afiliadas las que aporten información para su construcción.

4. Revisión de expectativas laborales por grupos generacionales. A través de las entrevistas realizadas a los diferentes empleados de los cultivos se conoció que las motivaciones de ellos son diferentes, según el grupo generacional al que pertenecen. Para las personas más adultas (mayores de 40 años) su motivación es sacar adelante sus familias, tener un empleo digno y una estabilidad laboral. Para las generaciones más jóvenes (entre los 18 y 26 años) las motivaciones están más relacionadas con el salario que reciben en comparación con otros trabajos y las posibilidades que surgen al vivir en centros urbanos. En ese sentido valdría la pena analizar los diferentes grupos poblacionales para proponer una estrategia que pueda dar respuesta a las expectativas de estos empleados y así poder garantizar una sostenibilidad en la parte laboral de las empresas.

5. Revisión de los costos económicos que genera para las empresas la contratación de nuevo personal cada vez que hay deserción versus el aumento en los costos tras elevar los salarios de los trabajadores. La teoría de salarios de eficiencia puede orientar con respecto a esta recomendación, en el sentido en que, si se ofrecen salarios más altos, los jóvenes no tendrán la motivación

económica para desertar del trabajo y las empresas gastarán menos dinero en capacitaciones y reclutamiento de nuevo personal.

6. Generar un componente de formación técnica a estudiantes de últimos años escolares, tanto en los municipios tradicionalmente floricultores como en aquellos que son aledaños. Esta estrategia fortalecería la imagen del sector floricultor en las nuevas generaciones y los acercará a la labor a través de la generación de conocimiento. De esta manera, los jóvenes podrían continuar sus estudios, enfocados a temas técnicos que le aporten al negocio, y para las empresas representaría una ganancia en tanto se daría un relevo generacional de mano de obra que tanto necesita el sector. “Una gran preocupación es que no se está heredando la pasión por el trabajo en flores. Los hijos de los empleados no se ven motivados a trabajar en el sector, como sus padres” (Molina y Ribero, 2017u).

7. Mayor relacionamiento con gobiernos locales. Durante la investigación se evidenció que los Planes de Ordenamiento Territorial, POT, de los municipios floricultores de Cundinamarca contemplan el sector industrial como una de las metas para el crecimiento económico. Se recomienda que Asocolflores esté atento a estas propuestas con los nuevos gobiernos para garantizar que la floricultura, como sector agroindustrial, también sea tenido en cuenta en la elaboración de políticas y planes como un gran contribuyente de la economía y la generación de empleo.

## CONCLUSIONES

Asocolflores cuenta con un Área de Responsabilidad Social que ha venido liderando diferentes programas enfocados en temas socio-laborales y ambientales. El Programa de Inclusión Laboral de Población Vulnerable se creó en 2011 y desde sus inicios ha realizado alianzas con diferentes entidades con el objetivo de resolver la problemática de escasez de mano de obra y alta rotación del personal, a través de la generación de empleo decente en el sector floricultor.

Para afiliarse a Asocolflores, y en el marco de la responsabilidad social, cada empresa debe cumplir unos requisitos mínimos en aspectos económicos, sociales y ambientales, logrando altos estándares de sostenibilidad y contando con las mejores prácticas de operación, laborales y ambientales. El Gremio ha incentivado la formalización del trabajo en la floricultura, ha apoyado a las empresas en la consecución de mano de obra y ha dado directrices para fomentar el trabajo decente. Actualmente propone unas ferias de empleo en municipios tradicionalmente floricultores y otros cercanos y alianzas con agencias públicas

de empleo para ofrecer trabajo en las empresas afiliadas. La creación de la Marca Empleador, nuevo programa implementado por Asocolflores, le da más fuerza a los aspectos laborales como determinantes en la sostenibilidad del negocio.

Entre tanto, la alta gerencia de las empresas agremiadas y sus equipos de gestión humana se han preocupado por implementar novedosas estrategias para garantizar a los empleados buenas condiciones laborales y generar beneficios extralegales que hagan atractivo el trabajo en los cultivos. Entre los beneficios están: transporte intermunicipal gratuito ida y vuelta a los municipios cercanos, celebraciones de fechas importantes, capacitaciones para trabajadores y cumplimiento estricto de horarios de 8 horas, entre otros. Algunas empresas también cuentan con casino, fondo de empleados a través de los cuales se adquieren créditos para educación y vivienda.

En la investigación se evidenció que algunas empresas floricultoras que no están afiliadas al Gremio también implementan algunas de estas acciones como mecanismo de retención y atracción del personal, lo cual sugiere que la implementación de buenas prácticas laborales no es solo característica de las empresas de Asocolflores, sino del sector floricultor en Colombia.

La investigación encontró que, a pesar de que las empresas agremiadas cumplen con la ley y generen beneficios adicionales en lo que tiene que ver con las condiciones laborales de sus empleados, la escasez de mano de obra y la alta rotación del personal persisten como problemáticas del sector, debido principalmente a unas condiciones externas que no han sido controladas por el gremio, como la brecha salarial entre las flores y la industria y la migración de los jóvenes del campo a las ciudades. Así, se evidenció que los jóvenes sienten un especial interés por la industria porque el trabajo es menos pesado y reciben un salario mayor, razón por la cual son quienes más rotan en los cultivos de flores.

Otro factor importante, causante de la falta de mano de obra, en unas regiones más que en otras, son las dinámicas económicas de cada uno de los municipios, puesto que algunos están más cerca de la vida urbana o tienen más influencia de la industria y esto hace que los jóvenes, que prefieren salarios más altos, migren a las ciudades o se interesen por trabajos en la industria.

El Programa, como directriz del Gremio, cumple con la promoción del trabajo decente y las buenas prácticas laborales. Las empresas afiliadas también contribuyen con la generación de trabajo decente, a través de las iniciativas que realizan, mejorando la calidad de vida de los empleados, pues ofrecen estabilidad, legalidad, protección, remuneración fija y puntual, lugares de trabajo en óptimas condiciones y seguridad para los trabajadores y sus familias.



Los beneficios para las empresas cuando sus empleados están a gusto en su trabajo y permanecen por muchos años están representados en bajos costos en procesos de formación, mejores curvas de aprendizaje, mejores rendimientos en las labores más mecánicas realizadas por los trabajadores más antiguos y mayor sentido de pertenencia de ellos. Sin embargo, con las nuevas generaciones continúa el problema de la alta rotación del personal, y las buenas prácticas laborales y los beneficios extralegales no han sido suficientes para garantizar la permanencia de los nuevos empleados en sus puestos de trabajo, causando una constante escasez de mano de obra, sobre todo en las temporadas altas.

El objetivo del Programa “generar iniciativas que solucionen la problemática de la falta de mano de obra en el sector floricultor” (Asocolflores, 2014, p. 26) no se está cumpliendo, ya que las iniciativas propuestas por el Gremio y la aplicación de ellas por parte de las empresas no están atrayendo ni reteniendo el personal suficiente, a pesar de los esfuerzos hechos para conseguir personal y generar buenas condiciones laborales.

Las recomendaciones para Asocolflores son generar un mayor vínculo con las empresas, a través de una caracterización de la población cercana a las zonas donde se encuentran ubicados los cultivos de flores, para generar nuevas estrategias que permitan enlazar nuevos empleados según sus expectativas y atacar el problema de la falta de mano de obra. Como Gremio también pueden mejorar las estrategias de monitoreo y seguimiento de las políticas laborales implementadas por las empresas en aras de compartir experiencias e identificar factores de éxito que podrían ayudar a mejorar la reputación del sector, así como identificar si generar salarios de eficiencia para competir con la industria disminuiría los índices de rotación que actualmente afectan a las empresas agremiadas. Hacer un análisis de los costos que genera la vinculación de nuevo personal y las constantes capacitaciones versus el aumento de los salarios mínimos para los primeros empleos de jóvenes, por ejemplo, sería muy valioso para el Gremio.

El actual reporte de sostenibilidad del Gremio no cuenta con la participación del total de empresas agremiadas y se recomienda potenciar esta herramienta para posicionarse de una mejor manera como un sector socialmente responsable, con prácticas laborales enfocadas al trabajo decente y destacarse por su valor diferenciador en comparación con otros sectores de la agricultura. Igualmente, se recomienda que las empresas afiliadas realicen sus propios reportes de sostenibilidad, que les permitan mostrar las diferentes iniciativas que están desarrollando, no solo en aspectos laborales sino también ambientales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores. (2015a). *Reporte anual de sostenibilidad 2014*. Bogotá: Asocolflores.
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores. (2015b). *Encuesta de caracterización del sector floricultor agremiado*. Bogotá: Asocolflores.
- BECKER, G. (1983). *El capital humano*, 2ª. ed. Madrid: Alianza Editorial.
- BENEYTO, J., DE LA TORRE, I. y NOVA, P. (2014). *Trabajo y empresa*. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch
- CÁRDENAS, L. y RODRÍGUEZ, M. (2011). *Estudio de la agroindustria de las flores en Colombia y la creación de una empresa productora de flores*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Trabajo decente, pobreza y empleo agrícola. Experiencias de organización sindical en el sector rural frente a la informalidad en América Latina*. Turín, Italia.
- DE SENA, A. (2014). Del trabajo real al trabajo decente. Revista *Trabajo y Sociedad*, (23). Santiago del Estero, Argentina.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane. (2010). *Informe de resultados Censo de fincas productoras de flores en 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca, 2009*. Bogotá: Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización Dane.
- DESORMEAUX, N. (2010). *Salarios de eficiencia y productividad* (Documento de Trabajo, 19, mayo). Center for Applied Sciences, Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- FARNÉ, S. (2012). *La calidad del empleo en América Latina a principios del siglo XXI: una mirada especial a los casos de Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. La calidad del empleo en América Latina a principios del siglo XXI*. Obtenido de: [https://www.lai.fu-berlin.de/homepages/marull/Forschung\\_und\\_Publikationen/Farn\\_2009.pdf](https://www.lai.fu-berlin.de/homepages/marull/Forschung_und_Publikationen/Farn_2009.pdf)
- GHILS, A. (2012). *Las mujeres en la industria florícola de Colombia*. International Centre for Trade and Sustainable Development (13)3.

- GÓMEZ, M. y RESTREPO, D. (2013). El trabajo precario, una realidad distante del trabajo decente. *Katharsis* (15), pp. 174-194. Obtenido de: <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2311/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e2fc9b5b-798e-4af9-9fod-5522d3b3foc5%40sessionmgr4009>
- MEDINA, M. (10/08/2017). Diagnóstico de la juventud rural: ¿por qué migra a las ciudades y cómo evitarlo? *El Espectador*. Obtenido de: <https://www.elespectador.com/economia/diagnostico-de-la-juventud-rural-por-que-migra-las-ciudades-y-como-evitarlo-articulo-707410>
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017). Entrevista realizada a Augusto Solano, presidente de Asocolflores, el 29 de noviembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017a). Entrevista realizada a Ángela Cristina Solano, directora de Gestión Humana de uno de los cultivos en Ubaté, el 30 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017b). Entrevista realizada a Nubia Gámez, directora de Gestión Humana de uno de los cultivos, el 29 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017c). Entrevista realizada a Elías Triana, trabajador ayudante de producción de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 29 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017d). Entrevista realizada a Carlos Julio Sarmiento, director de Recursos Humanos de un cultivo en Tocancipá, el 29 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017e). Entrevista realizada a Carmen Elena Manzano, directora de Gestión Humana de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 16 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017f). Entrevista realizada a Katheryn Mejía, directora del Área de Responsabilidad Social de Asocolflores, el 28 de noviembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017g). Entrevista realizada a Katheryn Mejía, directora del Área de Responsabilidad Social de Asocolflores, el 28 de agosto de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017h). Entrevista realizada a Katheryn Mejía, directora del Área de Responsabilidad Social de Asocolflores, el 29 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017i). Entrevista realizada a Nury Salazar, orientadora de la Agencia Pública de Empleo del Sena, el 29 de junio de 2017.

- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017j). Entrevista realizada a Óscar Segura, operario de corte de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 29 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017k). Entrevista realizada a Diana Ayala, operaria de cultivo de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 13 de julio de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017l). Entrevista realizada a Aracely Rodríguez, operaria de cultivo de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 29 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017m). Entrevista realizada a Gloria Bernal, supervisora de cultivo de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 30 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017n). Entrevista realizada a Pilar Puentes, coordinadora de salud en el trabajo de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 29 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017o). Entrevista realizada a María Torres, encargada del corte de flores de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 13 de julio de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017p). Entrevista realizada a Liliana Moreno, trabajadora de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 29 de septiembre de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017q). Entrevista realizada a Jenny Pineda, trabajadora de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 1° de julio de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017r). Entrevista realizada a María del Pilar Carvajal, directora de Gestión Humana de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 14 de agosto de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017s). Entrevista realizada a Armando Delgado, trabajador de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 1° de julio de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017t). Entrevista realizada a Víctor Malagón, trabajador de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 1° de julio de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2017t). Entrevista realizada a Yiovanni Sierra, director de Gestión Humana de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 14 de agosto de 2017.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2018). Entrevista realizada a Carolina Triana, vocera del Área de Gestión Humana de un cultivo no afiliado a Asocolflores, el 13 de julio de 2017.

- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2018a). Entrevista realizada a Yuly Moreno, de Gestión Humana de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 20 de febrero de 2018.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2018c). Entrevista realizada a Henry Herrera, trabajador de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 13 de julio de 2018.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2018d). Entrevista realizada a Adriana Milena Galvis, coordinadora de gestión de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 20 de febrero de 2018.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2018e). Entrevista realizada a Martha Medina, trabajadora de poscosecha de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 20 de febrero de 2018.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2018f). Entrevista realizada a María del Pilar Carvajal, directora de Gestión Humana de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 20 de febrero de 2018.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2018g). Entrevista realizada a Ana Ochoa, trabajadora de cultivo de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 20 de febrero de 2018.
- MOLINA, A. y RIBERO, L.F. (2018h). Entrevista realizada a Liliana Muñoz, trabajadora de una de las empresas afiliadas a Asocolflores, el 20 de febrero de 2018.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos del Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo, Trabajo decente y crecimiento económico*. Obtenido de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2004). *¿Qué es el trabajo decente?* Obtenido de: [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_653\\_SP/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm)
- PÁEZ, O. (2009). *Condiciones laborales y crisis del sector floricultor*. Agencia Prensa Rural. Obtenido de: <http://prensarural.org/spip/spip.php?article2041>
- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en Responsabilidad Social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PÉREZ y ROMERO (2016). Responsabilidad social. En O. PÉREZ. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (pp. 33-49). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

RODRÍGUEZ, M. (2009). *Salarios de eficiencia en un modelo de crecimiento económico*. Serie documentos de trabajo n.º 62. Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/7082003.pdf>

SCHULTZ, T. (1960). Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy* (68), p. 571.

*Semana Rural*. (s.f.). Menos desempleo pero peores condiciones: así es trabajar en el campo colombiano. *Semana*. Obtenido de: <https://semanarural.com/web/articulo/trabajo-en-el-campo-colombiano-/505>

Superintendencia de Sociedades. (2015). *Desempeño del sector floricultor 2012-2014*. Bogotá, Colombia.