



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
XII PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**TEMA:
ESTRATEGIAS SISTÉMICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA
LABORAL DEL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA DE LA FLORÍCOLA
ROSAMONT S.A.**

AUTOR: ANDREA MARGARITA PANTOJA RUEDA

DIRECTOR: DRA. AMPARO MARTÍNEZ

SANGOLQUÍ, DICIEMBRE 2013

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO EN CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

La que suscribe, certifica que el trabajo titulado: **“ESTRATEGIAS SISTÉMICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DEL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA DE LA FLORÍCOLA ROSAMONT S.A.”**, elaborado por: Ing. Andrea Margarita Pantoja Rueda, ha sido guiado y revisado periódicamente, el mismo que cumple con las normas y estatutos establecidos por la ESPE, en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas, y que será presentado para optar por el título de Magister en Gestión de la Calidad y la Productividad.

Expedido el presente, a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente, en Quito a los 18 días del mes de Diciembre del 2013.

Ph.D. AMPARO MARTÍNEZ – DIRECTORA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO EN CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea Margarita Pantoja Rueda declaro que:

El proyecto de grado titulado **“ESTRATEGIAS SISTÉMICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DEL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA DE LA FLORÍCOLA ROSAMONT S.A.”**

Ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente debo indicar que este trabajo es de mi autoría. En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del presente proyecto.

Sangolquí, 18 de Diciembre del 2013

Andrea Margarita Pantoja Rueda

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO EN CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, Andrea Margarita Pantoja Rueda, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación del proyecto de tesis de mi autoría con el tema: **“ESTRATEGIAS SISTÉMICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DEL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA DE LA FLORÍCOLA ROSAMONT S.A.”** en el repositorio institucional.

Andrea Margarita Pantoja Rueda

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO EN CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

DEDICATORIA

A mi amado esposo que ha sido el impulso y el pilar principal para la culminación del presente proyecto, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

Andrea

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO EN CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

AGRADECIMIENTO

Quiero reconocer el tiempo, trabajo y guía brindada por la Dra. Amparo Martínez, quien supo organizar mis ideas y llevarme a concluir con satisfacción mi proyecto de tesis.

Adicionalmente, quiero agradecer la apertura de la empresa florícola ROSAMONT S.A. y en particular a las personas que laboran, gerente general, personal técnico y de campo, los cuales estuvieron dispuestos a brindarme la información necesaria para el desarrollo de mi proyecto de investigación.

Andrea Margarita Pantoja Rueda

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
Antecedentes	3
Definición del problema.....	5
Justificación e importancia.....	7
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II	9
Marco teórico	9
Introducción	9
Los siete hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey	9
La inteligencia emocional de Daniel Goleman	13
La motivación de Abraham Maslow	16
La motivación de Frederick Herzberg.....	20
CAPÍTULO III.....	23
Descripción de la empresa y organización del personal	23
Antecedentes y localización de la empresa florícola	23
Aspectos generales sobre la empresa	24
Razón social de la empresa	24
Organigrama funcional de la empresa.....	25
Descripción estructura organizacional de la empresa	26

Descripción de los procesos y sus principales actividades	27
Características del personal y cargos	31
Descripción de la problemática laboral del personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A.	34
CAPÍTULO IV	41
Enfoque epistemológico y metodológico.....	41
La complejidad y la gestión empresarial.....	41
Resultados de la encuesta.....	48
Variable rotación.....	54
Variable rendimiento laboral.....	55
Variable satisfacción laboral	60
Variable insatisfacción laboral	64
Conclusiones del análisis descriptivo.....	94
Variable ausentismo	94
Variable rotación.....	94
Variable rendimiento laboral.....	95
Variable satisfacción laboral	96
Variable insatisfacción laboral	97
CAPÍTULO V	101
Diseño de las estrategias del estudio descriptivo	101
Teoría de las estrategias	101
CAPÍTULO VI.....	108
Conclusiones y recomendaciones	108

Conclusiones	108
Recomendaciones.....	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	115

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Actividades del subproceso de producción para el personal de primera línea	27
Tabla 2. Actividades del subproceso de cosecha para el personal de primera línea.....	29
Tabla 3. Actividades del proceso de poscosecha que realiza el personal de primera línea.....	30
Tabla 4. Actividades del proceso de poscosecha para el personal de primera línea.....	30
Tabla 5. Descripción del personal empresa ROSAMONT S.A.	31
Tabla 6. Descripción de género del personal de primera línea empresa ROSAMONT S.A.	33
Tabla 7. Estado civil del personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A. agrupados según procesos.....	33
Tabla 8. Registro horas perdidas por el personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A.	34
Tabla 9. Número de tallos procesados, nacionales y exportables para los años 2011 y 2012 en la empresa ROSAMOT S.A.	35
Tabla 10. Matriz de operacionalización de variables 2013.....	45
Tabla 11. Rango de edades del personal femenino y masculino de cosecha	48
Tabla 12. Rango de edades del personal femenino y masculino de poscosecha.....	48
Tabla 13. Rango de edades del personal que trabaja en la empresa ROSAMONT S.A..	49
Tabla 14 . Razones porque el personal de cosecha y poscosecha faltan al trabajo empresa ROSAMONT S.A.	51
Tabla 15. Razones por las que el personal de cosecha y poscosecha se atrasa al trabajo empresa.....	52
Tabla 16. Motivos por los que el personal de cosecha y poscosecha saldría del trabajo empresa ROSAMONT S.A.	54
Tabla 17. Rendimiento estándar para las áreas cosecha y poscosecha por la empresa ROSAMONTS.A.....	55
Tabla 18. Rendimiento establecido tallos/hora/hombre cosecha y poscosecha por la empresa ROSAMONTS.A	56

Tabla 19. Consideraciones sobre rendimiento de cosecha y poscosecha establecido por la empresa ROSAMONT S.A.	58
Tabla 20. Conocimiento de los parámetros de calidad procesos de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	59
Tabla 21. Consideración sobre el trabajo del personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	60
Tabla 22. Valoración del trabajo por parte de jefes y compañeros de la empresa ROSAMONT S.A.	61
Tabla 23. Reconocimiento del trabajo al personal de cosecha y poscosecha de empresa ROSAMONT S.A.	62
Tabla 24. Apreciación temperatura áreas de trabajo cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	64
Tabla 25. Apreciación del ruido en las áreas de trabajo cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	65
Tabla 26. Apreciación de la iluminación en las áreas de trabajo cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	67
Tabla 27. Consideración sobre la contaminación del aire en las áreas de trabajo de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	68
Tabla 28. Consideración sobre el diseño y tamaño de su lugar de trabajo del personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	69
Tabla 29. Consideración sobre los materiales de seguridad y protección brindados por la empresa al personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	71
Tabla 30. Consideración sobre la conformidad del personal con los horarios de trabajo establecidos por la empresa ROSAMONT S.A.	72
Tabla 31. Pago de salarios personal de cosecha y poscosecha empresa ROSAMONT S.A.	73
Tabla 32. Pago de salarios personal de cosecha y poscosecha empresa ROSAMONT S.A.	75
Tabla 33. Capacitaciones recibidas del personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	76
Tabla 34. Capacitaciones recibidas personal de cosecha y poscosecha y crecimiento profesional de la empresa ROSAMONT S.A.	77

Tabla 35. Capacitaciones recibidas personal de cosecha y poscosecha sobre uso de agroquímicos de la empresa	78
Tabla 36. Experiencia en el trabajo que desempeña el personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A	80
Tabla 37. Aplicación de conocimientos en el trabajo que desempeña el personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.....	81
Tabla 38. Conformidad del personal con el trabajo realizado en el área de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A	82
Tabla 39. Relación entre jefes y compañeros de las áreas de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A	83
Tabla 40. Análisis sobre la buena comunicación con el jefe inmediato en el área de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.....	84
Tabla 41. Análisis participación del personal en reuniones realizadas por el jefe de área de la empresa ROSAMONT S.A.....	85
Tabla 42. Análisis de ayuda recibida por parte del jefe inmediato ante problemas relacionados con el trabajo empresa ROSAMONT S.A.	87
Tabla 43. Análisis de ayuda recibida por parte de la empresa ROSAMONT S.A a los requerimientos personales.	88
Tabla 44. Análisis de coordinación entre las diferentes áreas de trabajo empresa ROSAMONT S.A.....	89
Tabla 45. Análisis de difusión de información sobre decisiones tomadas por la empresa ROSAMONT S.A.	90
Tabla 46. Análisis motivos de conflictos en la empresa durante el último año en la empresa ROSAMONT S.A.	92
Tabla 47. Planteamiento de estrategias	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Fundamentos de Stephen Covey y los siete hábitos de la gente altamente efectiva.....	13
Gráfico 2 . La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas.....	20
Gráfico 3. Localización geográfica de la finca y áreas de influencia.	23
Gráfico 4. Organigrama funcional de la empresa ROSAMONT S.A.....	25
Gráfico 5. Mapa de proceso de la empresa ROSAMONT S.A.....	26
Gráfico 6. Pareto de causas flor nacional de la empresa ROSAMONT S.A.	35
Gráfico 7. Promedios semanales de cosecha de la empresa ROSAMONT S.A.	36
Gráfico 8. Análisis reclamos de los clientes para el año 2011.....	37
Gráfico 9. Análisis reclamos de los clientes para el año 2012.....	37
Gráfico 10. Comparación reclamos de los clientes para los años 2011 y 2012.....	38
Gráfico 11. Rango edades personal de cosecha	48
Gráfico 12. Rango edades personal de poscosecha.....	48
Gráfico 13. Histograma de edades del personal de primera línea.....	49
Gráfico 14. Razones de faltas al trabajo personal femenino.....	51
Gráfico 15. Razones faltas al trabajo personal masculino.....	51
Gráfico 16. Razones de atraso al trabajo personal femenino.....	53
Gráfico 17. Razones de atraso al trabajo personal masculino.....	53
Gráfico 18. Motivos salida del personal femenino.....	54
Gráfico 19. Motivos salida personal masculino.....	54
Gráfico 20. Personal de cosecha que conoce rendimiento estándar.....	56
Gráfico 21. Personal de poscosecha que conoce rendimiento estándar	56
Gráfico 22. Rendimiento de cosecha tallos hora-hombre.....	56
Gráfico 23. Rendimiento de poscosecha tallos-hora-hombre	56
Gráfico 24. Consideración personal rendimiento femenino.....	58
Gráfico 25. Consideración personal rendimiento masculino.....	58
Gráfico 26. Porcentaje conocimientos parametros de calidad de cosecha.....	59
Gráfico 27. Porcentaje conocimientos parámetros de calidad de poscosecha	59
Gráfico 28. Consideración sobre el trabajo personal femenino.....	61
Gráfico 29. Consideración sobre el trabajo personal masculino.....	61

Gráfico 30. Valoración trabajo por jefes en cosecha.....	62
Gráfico 31. Valoración trabajo por jefes en poscosecha.....	62
Gráfico 32. Reconocimiento de trabajo personal de cosecha.....	63
Gráfico 33. Reconocimiento del trabajo personal de poscosecha.....	63
Gráfico 34. Apreciación temperatura área de cosecha.....	64
Gráfico 35. Apreciación temperatura área de poscosecha.....	64
Gráfico 36. Apreciación ruido de cosecha	66
Gráfico 37. Apreciación ruido de poscosecha.....	66
Gráfico 38. Apreciación iluminación área de cosecha.....	67
Gráfico 39. Apreciación iluminación área de poscosecha.....	67
Gráfico 40. Consideración de contaminación del aire cosecha.....	69
Gráfico 41. Consideración de contaminación del aire poscosecha.....	69
Gráfico 42. Consideraciones del lugar de trabajo cosecha.....	69
Gráfico 43. Consideración del lugar de trabajo poscosecha.....	70
Gráfico 44. Materiales de seguridad industrial en cosecha.....	71
Gráfico 45. Materiales de seguridad industrial en poscosecha.....	71
Gráfico 46. Consideración horarios de trabajo cosecha.....	73
Gráfico 47. Consideración horarios de trabajo poscosecha.....	73
Gráfico 48. Pago de salarios de cosecha.....	73
Gráfico 49. Pago de salarios de poscosecha.....	74
Gráfico 50. Apreciación personal salarios cosecha.....	75
Gráfico 51. Apreciación personal salarios poscosecha.....	75
Gráfico 52. Capacitaciones recibidas persona de cosecha.....	76
Gráfico 53. Capacitaciones recibidas personal de poscosecha.....	76
Gráfico 54. Apreciación personal salarios cosecha.....	78
Gráfico 55. Apreciación personal salarios poscosecha.....	78
Gráfico 56. Capacitaciones en agroquímicos personal cosecha.....	79
Gráfico 57. Capacitaciones en agroquímicos personal de poscosecha.....	79
Gráfico 58. Apreciación relación experiencia cosecha.....	80
Gráfico 59. Apreciación relación experiencia poscosecha.....	80
Gráfico 60. Apreciación aplicación conocimientos cosecha	81
Gráfico 61. Apreciación aplicación conocimientos poscosecha.....	81

Gráfico 62. Apresiasi gustos trabajo cosecha.....	82
Gráfico 63. Apresiasi gusto trabajo poscosecha.....	82
Gráfico 64. Alternativas relación jefes compañeros cosecha.....	84
Gráfico 65. Alternativas relación jefes compañeros poscosecha.....	84
Gráfico 66. Apresiasi comunicación jefe inmediato cosecha	85
Gráfico 67. Apresiasi comunicación jefe inmediato poscosecha	85
Gráfico 68. Participación en reuniones cosecha.....	86
Gráfico 69. Participación en reuniones poscosecha.....	86
Gráfico 70. Ayuda brindada al personal de cosecha.....	87
Gráfico 71. Ayuda brindada al personal de poscosecha.....	87
Gráfico 72. Respuesta a requerimientos personal de cosecha.....	88
Gráfico 73. Respuesta a requerimientos personal poscosecha.....	89
Gráfico 74. Coordinación áreas de trabajo personal de cosecha.....	89
Gráfico 75. Coordinación áreas de trabajo personal poscosecha.....	90
Gráfico 76. Información sobre decisiones tomadas personal cosecha.....	91
Gráfico 77. Información sobre decisiones tomadas personal poscosecha	91
Gráfico 78. Motivos de conflictos personal de cosecha.....	92
Gráfico 79. Motivos de conflictos personal de poscosecha	92

RESUMEN

La presente investigación fue realizada con la finalidad mejorar la calidad de vida laboral del personal de la florícola ROSAMONT S.A basándose en los principio de Stephen Covey, se realizó un diagnóstico inicial, el cual para el año 2012 generó una pérdida del 3,7% por horas no trabajadas, que representan económicamente 7.154 dólares , siendo los principales motivos; faltas injustificadas, faltas justificadas, otros permisos, renuncias y compensatorios dados, lo que demuestra que las condiciones laborales son inadecuadas, así como la falta de identidad con el puesto de trabajo y la organización, que influyen en las variables ausentismo, rotación del personal, bajos rendimiento e insatisfacción laboral; para identificar y determinar las causas de las variables; se aplicó una encuesta de clima laboral a 120 trabajadores de primera línea utilizando el método de evaluación sumaria denominado escala de Likert, de la cual se determinó que la problemática presente en la empresa, es de tipo laboral, familiar y social; aspectos que no han sido debidamente integrados en la empresa; finalmente se diseñó un plan de estrategias fundamentado en: propiciar encuentros de dialogo entre el personal de primera línea y profesionales de gestión de talento humano, elevar la identidad con el puesto de trabajo y la organización a través de compensaciones monetarias y no monetarias, estimular y fomentar la actitud positiva y compromiso del personal con las actividades laborales, crear un ambiente laboral de apoyo y valoración al personal que satisfaga las necesidades bio - psico – sociales, y mejorar la condición laboral en relación a factores extrínsecos para de esta manera influir positivamente en el desempeño y bienestar del personal y de la empresa.

Palabras claves: ausentismo, rotación, rendimiento, satisfacción laboral, insatisfacción laboral

ABSTRACT

This research was applied in order to improve the quality of work life of the floriculture ROSAMONT SA methodology based on Stephen Covey, an initial diagnosis was made, which for 2012 gave a 3,7% loss of hours not worked, economically representing lost \$ 7.154, being the main reasons; unexcused absences, excused absences, other permissions, waivers and countervailing given, which shows that working conditions are inadequate and variables influencing absenteeism, staff turnover, low performance and personal and professional dissatisfaction, to identify problems and determine their causes of variables, a survey of 120 workers working environment using the summary evaluation method called Likert scale, which determined that the labor problem present in the company type is work, family and social, the same that has not been properly integrated into the company, finally design a plan based on strategies promoting dialogue meetings between frontline staff and professional human talent management increase the level of compensation with motivating and satisfying actions, encourage and promote positive attitude and commitment of the staff to work activities, creating a supportive work environment and staff assessment that meets the needs bio - psycho - social, and improve the condition labor in relation to extrinsic factors to thereby positively influence the performance and welfare of staff and company.

Keywords: Absenteeism, turnover, performance, job satisfaction, job dissatisfaction

CAPÍTULO I

ESTRATEGIAS SISTÉMICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DEL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA DE LA FLORÍCOLA ROSAMONT S.A.

Antecedentes

La floricultura en nuestro país es una de las actividades más relevantes y significativas para la economía, todo esto ha motivado a que el Ecuador sea considerado a nivel internacional, como uno de los países más importantes dentro de la producción y comercialización de ornamentales.

La actividad florícola inició su accionar mediante la instalación de empresas pioneras en la sierra norte y centro, específicamente en las áreas rurales, las mismas que fueron aumentando paulatinamente y de manera creciente. Esta actividad se ha constituido en una fuente generadora de trabajo, dando oportunidad a la mano de obra técnica y a los obreros en forma directa en actividades de manejo del cultivo, de poscosecha y de forma ocasional en actividades relacionadas con la instalación de infraestructuras, riego, transporte, promoción y comercialización.

Las flores son el cuarto producto de exportación no tradicional del país, y sus principales mercados son: Estados Unidos, Rusia, Holanda, Alemania y Canadá. Para el período 2001-2011 las exportaciones fueron de 95.272 toneladas; con un crecimiento anual del 11 %, y con ingresos que superaron los \$ 600'000.000.00 dólares (PRO – ECUADOR, 2011).

En lo que respecta al empleo, el sector florícola genera aproximadamente 116.000 empleos directos y 70.000 indirectos, con más de 800.000 personas que dependen de este sector; la edad promedio de los trabajadores es de 22,4 años, mientras que el 31% están entre los 20 años. Más de la mitad de los trabajadores son mujeres lo que resulta funcional a los intereses de las empresas florícolas por el tipo de actividad que realizan (EXPOFLORES, 2011).

El equipo técnico del sector florícola trabaja en el desarrollo de mejores prácticas desde hace 20 años, el mismo que está representado por personal especializado, del cual dependen las empresas para conseguir sus objetivos; las mismas que a su vez son el medio para que los trabajadores alcancen sus metas relacionadas al crecimiento personal, laboral, económico y social (FLOR ECUADOR, 2012).

Los artículos 283 y 284 de la constitución política de la República del Ecuador, en su capítulo cuarto de soberanía económica, sección primera; definen un sistema social y solidario, dando un giro conceptual, en el cual colocan al ser humano y no a los negocios, como el eje de la economía ecuatoriana, por lo tanto los participantes deberán armonizar los elementos para un desarrollo económico orientado al buen vivir de la sociedad (Asamblea Constituyente, 2008).

En la actualidad, las empresas que deseen ser exitosas y consolidar su mercado deberán ser innovadoras, diversas y flexibles, generar buenos ambientes de trabajo, productivos y potenciadores de las capacidades del personal.

“Las organizaciones motivadoras, promueven la capacitación y el desarrollo personal de sus obreros para que estos estén actualizados, les ofrecen seguridad laboral para que no teman verse despedidos y los alientan a que se vuelvan campeones del cambio” (Robbins, 1991, pág. 572).

Definición del problema

En la empresa ROSAMONT S.A para el año 2011, se presentaron pérdidas económicas por un valor de 7.578 dólares, como consecuencia de un total de 4.155 horas no trabajadas, que representa el 2,9% del total de horas trabajadas (143.276); para el año 2012 las horas no trabajadas corresponden a 3.922 que equivalen al 3,7% del total de horas trabajadas(106.000) con pérdidas de 7.154 dólares, siendo los principales motivos; faltas injustificadas, faltas justificadas, otros permisos, renunciaciones y compensatorios dados.

Los índices de ausentismo referidos anteriormente, expresan la falta de compromiso del personal de primera línea para con la empresa, lo que constituye un serio problema por cuanto, diariamente la empresa debe reorganizar el trabajo y realizarlo con el personal que dispone en ese momento; esto perjudica el clima laboral debido a que el personal presente, aumenta sus horas de trabajo y esfuerzo en actividades para cubrir el trabajo del personal ausente.

Del reporte de flor nacional, las pérdidas económica para la empresa constituyen un valor de 387.909 dólares para el año 2011 y de 306.008 dólares para el 2012, como consecuencia de la falta de procedimientos de selección de la flor durante los procesos de cosecha y poscosecha; flores abiertas, tallos delgados, botones desuniformes, con plagas como los trips, flores deshidratadas y tallos torcidos; son los principales defectos que distan mucho de la calidad requerida por el cliente, lo que demuestra que el personal no está debidamente capacitado para realizar estas actividades.

Al analizar la productividad del personal, del área de poscosecha durante el año 2011 y parte del 2012; se determinó bajo rendimiento en la actividad de clasificación de tallos, con un promedio de 428 tallos/hora/hombre, siendo el mínimo requerido

por la empresa 500 tallos/hora/hombre; mientras que para la actividad de boncheo de flor, el promedio alcanzado fue de 230 tallos/hora/hombre, considerando que el mínimo requerido es de 400 tallos/hora/hombre, lo que determina una disminución promedio de más del 58 % en la productividad de poscosecha.

Según el reporte de productividad en campo, que la finca utiliza para medir el cumplimiento de los factores que intervienen en el proceso de cosecha, se puede establecer que los promedios semanales para el año 2012; fueron de 179 tallos /hora/hombre, el cual es bajo considerando que el valor mínimo requerido por la finca es de 220 tallos /hora /hombre, lo que significa una pérdida de 41 tallos/hora/hombre, que representa aproximadamente 65.000 dólares perdidos al mes, por falta de eficiencia del personal durante la cosecha.

Otro factor analizado para los años 2011 y 2012, es el reclamo de los clientes, entre los más importantes están los relacionados con la actividad de clasificación con un 22% como por ejemplo: punto de corte inconsistente y tamaño de botón; para la actividad de empaque un 23 % en ramos sin etiquetas, numeración errónea de la caja y falta de ramos, mientras que la actividad de cosecha de tallos con la enfermedad botrytis y daño mecánico representan otro 23 % de reclamos.

De la información analizada anteriormente, relacionada con el ausentismo del personal a través de las faltas injustificadas, el bajo rendimiento, la cosecha y clasificación de flores con defectos, el incremento en la flor de desecho y el aumento en los reclamos de los clientes; se establece como problema principal, condiciones inadecuadas del entorno laboral para con el personal de primera línea, lo que ha producido un impacto negativo a nivel económico y social del personal y de la empresa.

Justificación e importancia

La empresa ROSAMONT S.A., consciente que el principal recurso que dispone es el talento humano, procura mejorar sus procesos enfocándose en mejorar la calidad de vida del personal, considerando que es prioritario para la finca disminuir las horas no trabajadas, reducir el porcentaje de ausentismo, cosechar y clasificar flores sin defectos, disminuir la flor de desecho, mejorar el rendimiento superando los estándares establecidos por la finca, reducir el número de reclamos de los clientes; así como también, mejorar el ambiente laboral que rodea al personal de primera línea.

Con la implementación de estrategias integrales basadas en los principios de Stephen Covey; lo que se busca es, interiorizar y desarrollar en el personal los conceptos de los mencionados hábitos como: ser proactivo, iniciar con un fin en la mente, primero es lo primero, pensar en ganar/ganar, procurar comprender y luego ser comprendido, sinergia y finalmente afilar la sierra; que permitan un cambio personal, basados en la convicción de que al mejorar el ambiente y la calidad de vida del personal como factores prioritarios, se generará un efecto positivo sobre los resultados de la producción. Motivo por el cual, se pretende trabajar con la formación integral del personal y el mejoramiento de su entorno laboral.

Además de lo expuesto anteriormente, lo que se procura a través del presente estudio es identificar los problemas, determinar sus causas y desarrollar un plan de estrategias para fomentar el sentido de pertenencia y lealtad en los trabajadores, crear un ambiente de compromiso y complementariedad, desarrollar una comunicación abierta, establecer sistemas equitativos de participación en la toma de decisiones, diseñar puestos de trabajo ideales y acorde a sus habilidades, reducir el estrés

ocupacional y establecer relaciones más asociativas entre los trabajadores, contribuyendo de esta manera a la salud económica de la empresa.

Por lo tanto, el presente proyecto es de gran interés para la empresa siendo prioritario el bienestar del personal.

Objetivo General

Implementar estrategias sistémicas basadas en los principios de Stephen Covey para mejorar la calidad de vida laboral del personal de primera línea de la florícola ROSAMONT S.A.

Objetivos Específicos

- a) Establecer un diagnóstico general de la condición laboral del personal de primera línea en la empresa florícola ROSAMONT S.A.
- b) Determinar los factores que producen la condición laboral del personal de primera línea en la empresa florícola ROSAMONT S.A.
- c) Efectuar un análisis de la problemática laboral previo al análisis de la condición y los factores que la producen para determinar el diagnóstico.
- d) Desarrollar estrategias sistémicas orientadas a mejorar la calidad de vida laboral basadas en los principios de Stephen Covey.

CAPÍTULO II

Marco teórico

Introducción

El presente capítulo describe los conceptos teóricos de los siguientes autores: Stephen Covey que se enfoca a los siete hábitos de la gente altamente efectiva; Daniel Goleman que explica el éxito personal a través del manejo de la inteligencia emocional, relacionada con la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás; Abraham Maslow y su teoría de la motivación en base al cumplimiento de una escala de necesidades; Federick Herzberg que analiza el enriquecimiento laboral y la teoría de la motivación e higiene.

Autores que han sido considerados para el presente estudio, por la profundidad e interiorización de sus argumentos en relación a la utilización de iniciativas para motivar la fuerza laboral, el texto expuesto a continuación se relaciona con el ambiente laboral, y explica la necesidad de incorporar el mejoramiento continuo en la empresa, lo que permitirá tener una ventaja competitiva sobre el manejo del talento humano.

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey

El autor por medio de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, explica cada uno de los actos del ser humano y el modo de acceder al cambio; que se inicia con la visión personal hasta llegar a la autorrealización, pasando por el liderazgo interpersonal, la buena comunicación y la cooperación sinérgica con el grupo de trabajo, considerando que todo lo que se haga deberá estar de acuerdo con lo que realmente se ve. Es decir que si se quiere cambiar la situación del entorno, la persona

debe cambiar primero. El resultado de todo esto es la construcción de una autoconfianza, el desarrollo del carácter, la integridad, la honestidad y la dignidad humana, necesarias para transformar el ambiente laboral.

Paradigmas y principios

“Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos. Pero no es así. Vemos el mundo no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos” (Covey, 2009. p.38). En este texto el autor focaliza a los paradigmas (usos, costumbres, creencias y formas de actuar establecidas) como los elementos que constituyen el marco de referencia, desde el cual cada individuo mira la realidad.

Determinados paradigmas causan la adopción de ciertos principios de vida, que comúnmente pueden tener aspectos erróneos. “Tratar de cambiar nuestras actitudes y conductas es prácticamente inútil a largo plazo si no examinamos los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas” (Covey, op.cit. p.38). El autor señala que para que se produzca un cambio de actitud en la persona es necesario modificar sus paradigmas, el hecho de tener apertura para cambiar la forma de ver las cosas, es la premisa con la cual el autor compromete al lector para proceder al análisis de los siete hábitos, al modificar la percepción de los paradigmas, se produce un cambio en la actitud y conducta de la persona.

Covey (2009) señala, que el desarrollo personal se realiza de adentro hacia afuera “es fútil poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorarnos a nosotros mismos.” (p.54). Por lo tanto de adentro hacia afuera es un proceso de crecimiento personal progresivo, que mejorará el carácter del individuo con su entorno social.

Victoria privada

“Las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren. Las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a sus propios esfuerzos” (Covey, op.cit.p.62). Entendiéndose que la victoria privada, permite alcanzar el equilibrio consigo mismo, a través del desarrollo de los tres primeros hábitos; ser proactivo, empezar con un fin en la mente y priorizar.

Primer hábito ser proactivo.- Otorga a la persona la libertad de escoger las respuestas a los estímulos del medio ambiente, le faculta para responder con responsabilidad de acuerdo a sus principios y valores. Esta es la cualidad esencial que lo distingue de los demás y que hace a la persona responsable de su propio destino.

Segundo hábito empiece con un fin en mente.- Hace posible que la vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que se quiere lograr, permite que las acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en la vida.

Tercer hábito establezca primero lo primero.- Hace referencia a las personas que por no priorizar tareas, su vida se mantiene en constantes actividades urgentes, haciendo de este una persona reactiva.

Victoria pública

“El concepto de interdependencia es más avanzado. Si soy físicamente dependiente, soy capaz y dependo de mí mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajando juntos podemos lograr más de lo que puedo lograr yo solo” (Covey,op. cit.p. 63). Lo que indica, que la victoria pública está relacionada con la interdependencia hacia el ganar/ganar. Es necesario considerar que las actividades en las que le toca al individuo relacionarse con otras personas, puede pensar de cuatro maneras: perder/perder (no me importa perder si tú pierdes); perder/ganar (perderé

aunque tu ganes); ganar/perder (te haré perder) y ganar - ganar (podemos hacer algo en que ambos salgamos beneficiados).

Cuarto hábito pensar en ganar/ganar.- Permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, cuando hay un balance entre los objetivos personales y los objetivos de los demás; se logra el bien común.

Quinto hábito procure primero comprender y después ser comprendido.- Es la esencia del respeto a los demás, la necesidad de ser entendidos, es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos, este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas, que posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar.

Sexto hábito la sinergia.- Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad, la síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales, el logro del trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.

Séptimo hábito afíle la sierra.- Se refiere a la renovación que se debe dar a todos los aspectos que mantienen vivo al ser humano, incluyendo los físicos, espirituales, mentales y sociales es decir el mejoramiento continuo del individuo.

Al aplicar los siete hábitos de Covey, lo que se quiere lograr es un cambio en la actitud del personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A., y establecer una mejora a nivel organizacional. Es por esta razón que el desarrollo de los tres primeros hábitos, se constituyen en la base para lograr la efectividad productiva de la empresa. Implementar este concepto no es una labor fácil, exige un constante esfuerzo por parte de cada individuo, supone desarraigar viejos hábitos e incorporar otros nuevos, desarrollar disciplina, constancia y espíritu de superación.

Para los siguientes cuatro hábitos, se hace necesario realizar un trabajo en equipo, buscando siempre el beneficio mutuo y comprender a los demás para ser

comprendido; lo que le permitirá experimentar un estado de armonía y paz interior al lograr un equilibrio adecuado en los aspectos profesionales, familiares, sociales y espirituales.

En consecuencia a lo antes mencionado, lo que se quiere lograr es eliminar la mala actitud de los trabajadores al cumplir con sus tareas, mejora la interacción entre jefes y empleados, establece relaciones de respeto y entrar en un proceso de mejoramiento continuo.

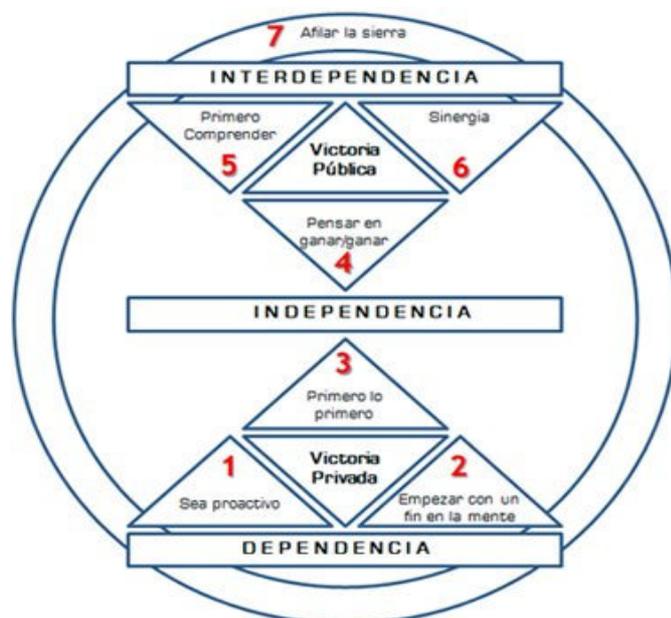


Gráfico 1. Fundamentos de Stephen Covey y los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

Fuente: Covey (2009) cap .I. p. 66.

La inteligencia emocional de Daniel Goleman

La temática expuesta por el autor es un aporte importante para el presente proyecto, por cuanto muestra la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, así como la habilidad para manejarlos, que puede ser fomentada y fortalecida a nivel empresarial y cómo la falta de esta, puede influir en el intelecto personal.

La inteligencia emocional permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones del trabajo, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, para mejorar el desarrollo personal.

El cerebro emocional

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se juzga al trabajador por lo inteligente que puede ser, sino también por el modo de ser y su relación con los demás. “Nuestras emociones tienen una mente propia, una mente cuyas conclusiones pueden ser completamente distintas a las sostenidas por nuestra mente racional” (Goleman, 2008. p.58). El autor analiza tanto desde el punto de vista fisiológico como social, la importancia de utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficiencia del trabajo individual y las relaciones con otras personas.

“Los factores que mejor “discriminan”, de entre un grupo de personas igualmente inteligentes, quienes mostrarán una mayor capacidad de liderazgo, no son el coeficiente intelectual ni las habilidades técnicas, si no las relaciones con la inteligencia emocional” (Goleman, op. cit. pp.17, 18). El autor enfoca que la excelencia en una área de trabajo determinada, depende más de las competencias emocionales que de las capacidades intelectuales.

La aptitud maestra

“Consideramos ahora, por otra parte, el importante papel que desempeña la motivación positiva – ligada a sentimientos tales como el entusiasmo, la perseverancia y la confianza sobre el rendimiento” (Goleman, op cit. p.144). Manifiesta, que la inteligencia emocional es mucho más efectiva que el coeficiente intelectual, y que le permite a la persona ser consciente de que se encuentra frente a

situaciones emocionales ya sean positivas o negativas, ayudando a comprenderlas; esta habilidad es la que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre la felicidad y la desdicha.

Goleman (2008) manifestó “Los trabajadores “estrella” de una organización suelen ser aquellos que han establecido solidas conexiones en todas las redes sea de comunicación, de experiencia, o de confianza. El crecimiento y hasta la misma supervivencia de la organización depende, en definitiva, del aumento de la inteligencia emocional colectiva” (p.260).

Según Goleman (2008) la inteligencia emocional determina la capacidad potencial del individuo para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de sí mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación. Es decir que la competencia emocional, muestra hasta qué punto la persona trasladar este potencial a su mundo laboral.

El buen servicio al cliente, por ejemplo, es una competencia emocional basada en la empatía y del mismo modo; la confianza es una competencia basada en el autocontrol o en el hecho de saber controlar los impulsos y las emociones, por tanto el servicio al cliente, como la responsabilidad son competencias que pueden hacer que la gente sobresalga en su trabajo.

La confianza en sí mismo, es la condición indispensable de toda actuación sobresaliente, porque a falta de ella, las personas carecen de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se les presenta.

Para Goleman (2008) la autoeficacia no es lo mismo que las capacidades reales, sino más bien lo que se cree que se puede llegar a hacer con ellas. Por sí sola la

capacidad no basta para garantizar el desempeño óptimo, sino que también es necesario creer en ella para poder sacarle el máximo provecho (p.105).

Este tema resulta muy importante y debe ser aplicado por la empresa ROSAMONT S.A., para conocer a los trabajadores en cuanto a sus habilidades tales como: el control de las emociones, la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo y la confianza. El personal de primera línea debe comprender que la eficiencia del trabajo, no depende únicamente de la capacidad intelectual o la destreza técnica, sino que para sobrevivir se requiere de otro tipo de habilidades tales como: la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo y la adaptabilidad.

Cada trabajador debe convertirse en una pequeña sección dentro de la empresa, y al mismo tiempo debe ser capaz de integrarse al equipo, debe estar preparado para cambiar de actividad laboral logrando la autosuficiente.

Los cambios no solo tienen que ver con el aumento del rendimiento, sino que se expresen en la productividad, el incremento de las ventas, la disminución de los costos, y en otros casos como el desarrollo de la moral, la motivación, evitando la pérdida de talentos.

La motivación de Abraham Maslow

La importancia de la teoría de Abraham Maslow en el presente estudio, es considerar a la motivación como el eje primordial para la satisfacción de las necesidades básicas y deseos más elevados del personal de primera línea, que permita mejorar las condiciones de vida laboral, familiar, y social, para posteriormente satisfacer los requerimientos de superación.

Teoría de la motivación

Abraham Maslow (1991) señala en su teoría una escala de necesidades, como una pirámide de cinco niveles; los cuatro primeros son agrupados como necesidades primordiales, entre las que se encuentran las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación y de reconocimiento; al nivel superior de la pirámide lo denominó necesidad de autorrealización o del ser. Esta teoría se fundamenta, en que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores (Fundación Wikimedia. Inc., 2012).

“El estudio de la motivación debe ser en parte el estudio de los fines, de los deseos y de las necesidades últimas del ser humano” (Maslow, 1991, pág. 6). El autor manifiesta que las necesidades del ser, están organizadas y dispuestas por niveles en una jerarquía de importancia e influencia, considerando que la motivación se deriva de la satisfacción sucesiva de las necesidades, desde las básicas hasta las de más alto nivel.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría señala que, si se desea motivar a alguien, se debe entender en qué posición de la jerarquía se encuentra la persona y enfocarla a satisfacer sus necesidades a su nivel o por encima de este.

“La consecuencia principal de satisfacer cualquier necesidad, es que esta desaparece y surge una necesidad nueva y superior” (Maslow, op.cit.p.50). De tal manera que las necesidades más alta ocupan la atención personal, sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

“Las necesidades superiores y las inferiores tienen propiedades diferentes, pero son iguales en tanto las unas como las otras deben incluirse en el repertorio de la naturaleza humana que nos es dada” (Maslow, op.cit. p.50). El autor señala a la jerarquía en cinco necesidades humanas, visualizadas como una pirámide; en la base

están las fisiológicas, le siguen las de seguridad, las sociales o de afiliación y en la cima las de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia, en este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo, (frío o calor), del deseo sexual, etc. Las cuales están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie, son necesidades instintivas y nacen con el individuo, si las necesidades fisiológicas son las que dominan al individuo, las otras necesidades serán inoperantes mientras estas no se satisfagan.

Una vez que las necesidades fisiológicas han alcanzado un nivel de satisfacción constante y adecuada, las necesidades de seguridad se convierten en las más importantes; estas se constituyen el segundo nivel, ellas indican requerimientos de estabilidad, de protección contra la amenaza o la privación de escape al peligro. Este nivel de necesidades tiene gran importancia en el comportamiento humano, puesto que el empleado esta siempre en relación de dependencia con la empresa, en donde las acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes, pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado respecto a su permanencia en el cargo.

Si tanto las necesidades fisiológicas, como las de seguridad alcanzan un nivel adecuado de satisfacción, surgen las necesidades sociales, estas se refieren a las necesidades de amor u afecto, pertenencia, de amistad y de sociabilidad, estas necesidades son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

Una vez cubiertas las necesidades de amor o sociales, las necesidades de estima se convierte en las más preponderantes, por lo tanto son motivadoras de conducta,

comprenden la auto percepción, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración.

“Cuanto más superior es la necesidad, es más específicamente humana” (Maslow, op cit. p.88), entendiendo lo que el autor manifiesta, la necesidad propia de estima lleva a las personas a sentirse valiosas en este mundo, y a considerar que vale la pena vivir la vida; si esta necesidad se satisface, la persona desarrolla confianza y respeto de sí misma, o de lo contrario se crea complejos de inferioridad, debilidad y frustración.

Maslow (1991) explica que una vez satisfechas las necesidades anteriores, surgen las necesidades de propia actualización; se refieren a las más altas aspiraciones del individuo y que están en la cima de la jerarquía; son las necesidades de realzar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente. Esa tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona a ser más de lo que es, y de llegar a ser todo lo que puede ser. Además manifiesta que las personas se impulsan por motivos de propia realización, que han alcanzado un nivel de satisfacción adecuado de las otras necesidades, y que por lo tanto, dicha satisfacción da lugar a la creatividad más completa y sana.

En este sentido y analizando el enfoque y la aplicabilidad de estos conceptos al personal de primera línea de la empresa ROSAMONT.S.A, se hace necesario primero determinar la posición del personal en el nivel de jerarquía establecido por Maslow y determinar los deseos y necesidades básicas a ser cubiertas, para alcanzar un nivel de satisfacción que propicie la iniciativa, la creatividad del personal, y por ende llegar a satisfacer los niveles superiores de seguridad, reconocimiento y autorrealización.

También es conveniente analizar el esfuerzo físico y mental realizado por el personal de primera línea, de tal manera que se motive al desarrollo de las capacidades y habilidades a un nivel más alto, considerando que algunas personas pueden tener aspiraciones musicales, literarias, deportivas, etc., siendo necesario que la empresa establezca condiciones favorables, para que sus miembros consigan la autorrealización aún cuando esto se obtenga fuera de ella, esto se podría considerar como un nivel ideal, donde sería lógico esperar un alto rendimiento de la fuerza de trabajo y una disminución del ausentismo y la rotación de personal.

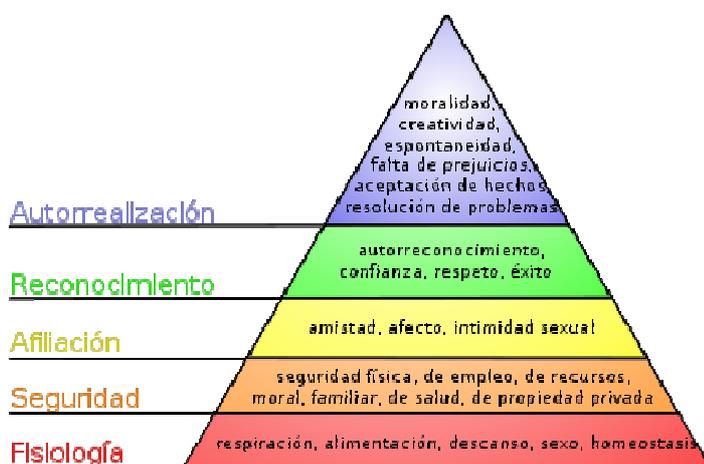


Gráfico 2 . La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslo

La motivación de Frederick Herzberg

Lo expuesto por el autor es esencial para este estudio, en relación a lo que la empresa puede brindar a sus trabajadores como oportunidad para crecer personal y profesionalmente, basados en la motivación mediante el manejo de los factores higiénicos o condiciones ambientales que rodean al trabajador, como pueden ser: la salubridad del lugar de trabajo, la limpieza, las relaciones interpersonales, el salario percibido, entre otras; así como también los factores motivacionales, que tiene que

ver con el enriquecimiento del puesto de trabajo, la designación de responsabilidades, y la participación en la toma de decisiones; tratando de brindarle al trabajador un plan de carrera de acuerdo a sus intereses para obtener de este su máximo potencial.

“La teoría de la motivación–higiene fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg, que establece una relación básica entre la persona y su trabajo y que su actitud ante el mismo puede determinar el éxito o el fracaso de la persona” (Robbins.S.1991,p.211).

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos situaciones: la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación, y que ayudan a aumentar el bienestar del individuo, pero esta tiene poco efecto sobre la insatisfacción, la cual es el resultado de los factores de higiene, si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, entre los que están: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus, el prestigio y la seguridad personal entre otras (Robbins.S.op.cit,1991).

Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles en que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente, como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, dichos factores están fuera del control de las personas.

Los factores motivacionales involucran a los sentimientos relacionados con el crecimiento, el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la mayor responsabilidad, la misma que depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

La satisfacción en el cargo está en función de las actividades retadoras y estimulantes que la persona desempeña, mientras que la insatisfacción está en función del contexto, es decir del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto en sí que rodea al puesto de trabajo que ocupa.

En este sentido, y en forma general para el personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A., se requiere el cumplimiento de los factores de higiene y de motivación para lograr una satisfacción laboral, emocional del trabajador y del grupo.

CAPÍTULO III

Descripción de la empresa y organización del personal

Antecedentes y localización de la empresa florícola

La empresa florícola ROSAMONT S.A., con 17 años de experiencia en el comercio internacional de flores, es una empresa productora y exportadora de rosas desde 1995, está situada en los andes ecuatorianos, en el sector de Cayambe, considerado como una de las zonas de mayor producción agrícola y ganadera del Ecuador, sus suelos de alto contenido orgánico, sus fuentes de agua de calidad y su buen clima, brinda una ventaja competitiva, que sumada a una alta luminosidad permiten producir rosas de alta calidad.

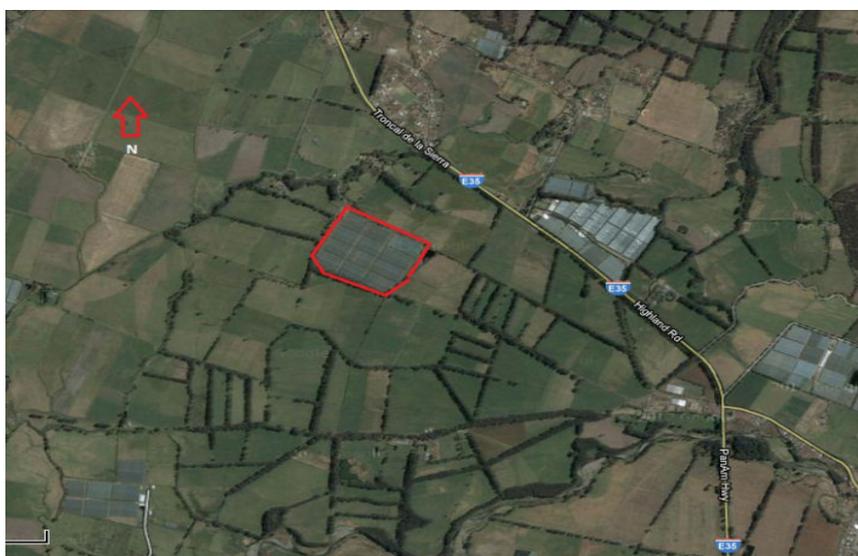


Gráfico 3. Localización geográfica de la finca y áreas de influencia
Fuente: Google (2012). [http:// maps.google.es/](http://maps.google.es/)

El proyecto en estudio se desarrollará en la empresa florícola ROSAMONT S.A. ubicada en el sector Ayora - hacienda Milán; barrio Santa Clara, del cantón Cayambe

de la provincia de Pichincha, que presenta como coordenadas geográficas 78° 07' 22'' de latitud norte y 0° 02' 08'' de longitud oeste, a una altitud 2830 metros sobre el nivel del mar.

Aspectos generales sobre la empresa

La empresa ROSAMONT S.A., tiene un área de producción de 10 hectáreas, dividida en 15 bloques; en los cuales se cultivan 32 variedades de rosas distribuidas en 2300 camas de cultivo. Para su manejo y control se dispone un gerente general, un gerente de calidad y desarrollo, un gerente de finca, un jefe de área y varios supervisores de cultivo asignados según número de camas y según las variedades de rosas a ser cultivadas.

Razón social de la empresa

ROSAMONT S.A. se encuentra registrada con RUC. No. 1791306236001; como actividad económica principal, empresa productora y exportadora de flores.

Misión

“En ROSAMONT S.A. tenemos la mejor actitud, compromiso y versatilidad hacia todos los clientes para encantarlos con nuestras flores, en cantidad, calidad y oportunidad, al mejor costo posible, con la mejor rentabilidad, cuidando el medio ambiente y a nuestros trabajadores” (Razón social de la empresa).

Visión

“En los próximos 5 años ROSAMONT S.A. logrará estar a la vanguardia de la industria florícola con productos de alta demanda y calidad, logrando así la apertura de nuevos y mejores mercados, a través de un acertado manejo empresarial con responsabilidad social y ambiental en todos nuestros procesos” (Razón social de la empresa).

Valores

- a) Garantía, credibilidad y transparencia en todos los procesos
- b) Trabajo en equipo
- c) Flexibilidad y agilidad para asumir los cambios
- d) Excelencia y calidez en atención a los usuarios internos y externos
- e) Firmeza en la toma de decisiones
- f) Responsabilidad, disciplina y liderazgo
- g) Cultura de calidad y mejoras continuas, con sistemas de calidad (Estatutos ROSAMONT S.A., 2011).

Organigrama funcional de la empresa

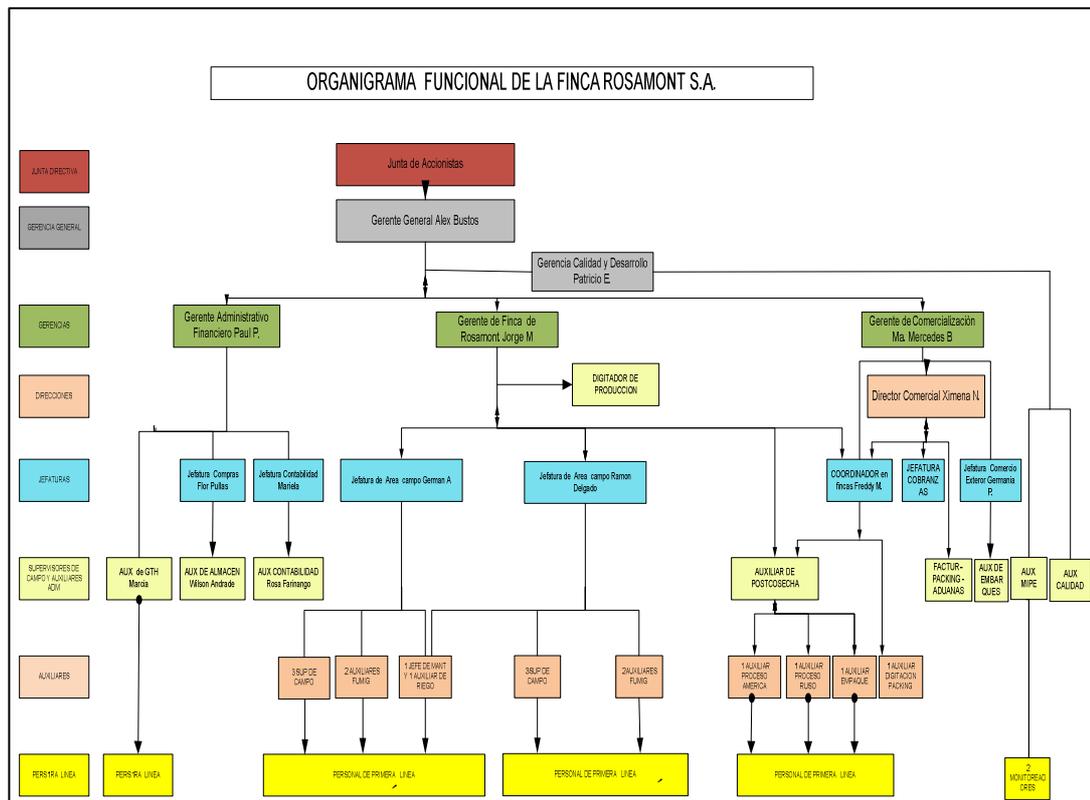


Gráfico 4. Organigrama funcional de la empresa ROSAMONT S.A. (Estatutos ROSAMONT S.A. 2012).

Fuente: Estatutos ROSAMONT S.A. 2012.

Cadena de valor y descripción de los procesos de la empresa ROSAMONT S.A.

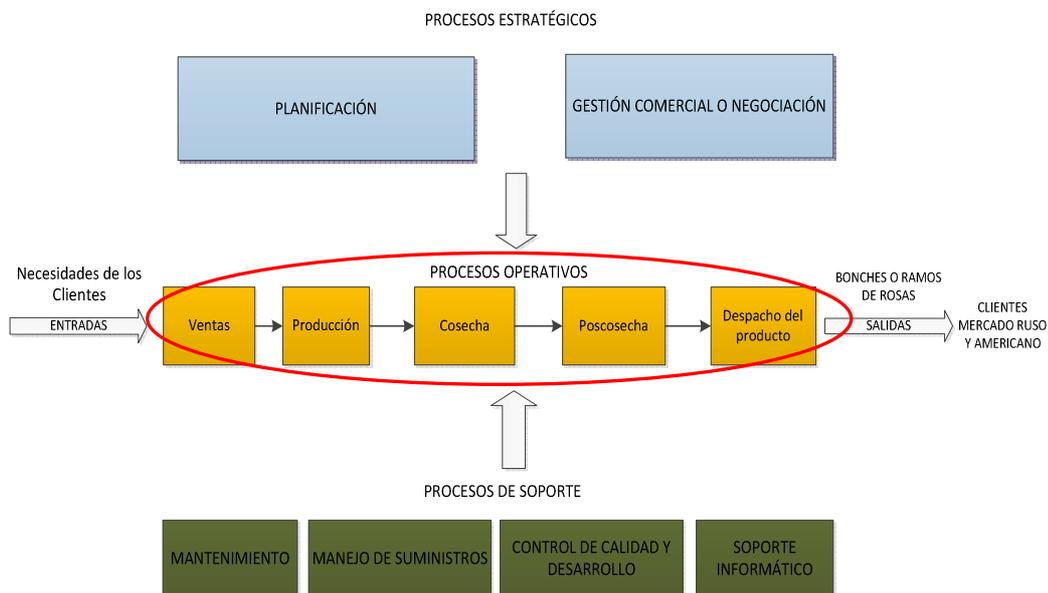


Gráfico 5. Mapa de proceso de la empresa ROSAMONT S.A.
Fuente: Estatutos ROSAMONT S.A. 2012.

Descripción estructura organizacional de la empresa

La empresa ROSAMONT S.A., está diseñada a nivel organizacional, de tal forma que el accionar y los esfuerzos del personal que la conforman, cumplan con sus ideales, objetivos, metas, misión y visión; enfocándose en satisfacer las necesidades de sus clientes. La estructura organizacional de la empresa, como se muestra en el organigrama gráfico 4 y en la cadena de valor de los procesos gráfico.5, presenta una departamentalización por procesos; estratégicos, operativos y de soporte. El personal de primera línea está distribuido en los procesos operativos relacionados con producción, cosecha, poscosecha y despacho de productos, los cuales son el interés principal que motiva el presente estudio.

La máxima autoridad en la empresa, según el nivel jerárquico después de la junta de accionistas y según el organigrama, es el gerente general, quien tiene una autoridad vertical por cuanto es quien dirige la empresa, seguido de la gerencia de

calidad y desarrollo, que elabora y planifica las estrategias del negocio considerando la calidad en todo el proceso.

A continuación están las gerencias técnicas y administrativas de la finca, así como también la de comercialización y las jefaturas de las diferentes áreas, quienes tienen una autoridad horizontal, por la responsabilidad en dirigir las operaciones de los diferentes departamentos de la empresa. También están los supervisores y auxiliares quienes tienen una autoridad funcional, es decir que pueden tomar decisiones de forma ocasional, y finalmente se encuentra el personal de primera línea o staff, quienes pueden manifestar su opinión pero no pueden tomar decisiones.

Descripción de los procesos y sus principales actividades

Proceso de campo

Consta de dos subprocesos: de producción y de cosecha; en el subproceso de producción se realiza la planificación, organización, dirección y control de la obtención de rosas en campo, para lo cual el personal de primera línea que labora es responsable de realizar las siguientes actividades, según la tabla 1.

Tabla 1
Actividades del subproceso de producción para el personal de primera línea

Actividad de Producción	Unidad	Detalle
Transporte de flor a poscosecha	Tallo	Trasladar la flor de campo a poscosecha
Desyemar	Camas	Eliminar brotes indeseables en una planta
Barrer camas	Camas	Limpiar hojas de las camas
Pinch estabilización	Camas	Cortar una rama para obtener un tallo productivo
Raleo fitosanitario	Camas	Limpiar de hojas enfermas
Limpiar palos secos	Camas	Eliminar ramas viejas y secas de la planta
Deshierbar	Camas	Arrancar o eliminar las hierbas perjudiciales a los cultivos

Continúa...

Actividad de Producción	Unidad	Detalle
Despatronar	Camas	Cortar la planta base
Aplicar hormonas	Camas	Fumigar estimulantes de crecimiento o brotación a la planta
Colocar fundas de papel	Fundas	Para proteger los botones de plagas y enfermedades
Sembrar	Plantas	Trasplantar las plantas en las camas de cultivo
Resembrar	Plantas	Trasplantar plantas que en la primera siembra no se adaptaron
Destoconar (plantas en formación)	Camas	Eliminar los tallos mal formados
Desbotonar (plantas en formación)	Camas	Eliminar botones de las plantas que están en formación
Acame	Camas	Sistema de producción de tallos
Raleo Agobio	Camas	Eliminación de tallos en mal estado
Eliminar Agobio	Camas	Eliminación de tallos en mal estado
Pinch de basales (plantas en formación)	Camas	Poda de formación de la plantas (cortar los tallos basales de la planta)
Actividad de Producción	Unidad	Detalle
Regar con ducha	Camas	Regar en forma de lluvia las plantas
Drench	Camas	Forma de aplicar los agroquímicos con un alto volumen de agua
Limpiar los paraderos y riego del camino central	Paraderos	Limpiar las mesas de colocación de flor dentro de los bloques de cosecha
Lavar y llenar con agua los tachos de hidratación	Paraderos	Lavar los tachos de hidratación de la flor colocados en los bloques
Tutorar	Camas	Guiar la formación de la planta con el uso de alambre
Levantar fillos	Bloques	Acomodar las camas con la tierra
Mantener los borde del bloque	Bloques	Limpiar los bordes del bloque, del crecimiento de malas hierbas
Alzar y bajar cortinas	Cortinas	Descubrir y permitir la entrada de aire a los bloques de siembra para regular la temperatura
Botar basuras	Camas	Eliminar todo desecho contaminante dentro del bloque
Sacar las funda	Tallos	Sacar las fundas de protección de botones para su cosecha

Nota: Listado de labores culturales.

Fuente: Procedimiento ROSAMONT S.A. No. PO-PRO-03.

Subproceso de cosecha

Consiste en abastecer de flor cortada a la poscosecha, inicia con una programación de actividades establecidas para el personal de primera línea, se incluye actividades según tabla 2.

Tabla 2

Actividades del subproceso de cosecha para el personal de primera línea

Actividades proceso de cosecha	Unidad	Descripción
Determinación punto de corte	Tallos	Tomar el tallo, observar el botón a cortar y determinar si tiene el punto de corte que necesita según el tipo de mercado
Corte	Tallos	Cortar de acuerdo a mercado ruso o americano
Enmallado	Tallos	Colocar los tallos cortados en mallas 20 tallos cuando es ruso y 30 tallos para cuando es americano, cerrar la malla y cortar la base de los tallos
Colocación de tallos en tachos de hidratación	Mallas	Tomar la malla que contiene la flor cosechada y depositar en el tacho de hidratación

Nota: Listado de labores culturales subproceso de cosecha.
Fuente: Procedimiento ROSAMONT S.A. No. PO-PRO-08.

Proceso de poscosecha

Es el proceso por el cual la flor cosechada es seleccionada por el personal considerando parámetros de calidad del cliente. En este proceso se controla el punto de apertura, tamaño de botón y longitud de tallo entre otros, se incluye actividades según tabla 3.

Tabla 3
Actividades del proceso de pos cosecha que realiza el personal de primera línea

Actividades proceso de poscosecha	Unidad	Descripción
Recepción de flor cosechada	Mallas	Recibir la flor que llega del campo para ser procesada.
Hidratación de flor cosechada	Mallas	Poner a hidratar la flor en espera de ser procesada
Clasificación	Tallos	Separar tallos buenos y malos que no son requeridos por el cliente
Boncheo	Tallos	Elaborar ramos uniformes, según especificaciones de cada cliente

Nota: Listado de labores culturales subproceso de poscosecha

Fuente: Procedimiento ROSAMONT S.A. No. PO-PRO-05.

Proceso de despacho de producto

Es el proceso final, en el cual los ramos son empacados y seleccionados según los requerimientos del cliente. En este proceso se coloca las etiquetas de identificación de los ramos, sellos de seguridad y control de calidad; para finalmente empacar y despachar, e incluye actividades según tabla 4.

Tabla 4
Actividades del proceso de poscosecha para el personal de primera línea

Actividades proceso de despacho del producto	Unidad	Descripción
Asignación de códigos y etiquetas	Ramos	Colocar la identificación de tipos de ramos según tipo de clientes
Empaque	Ramos	Empacar en cartones según tipo de cliente para su despacho

Nota: Listado de labores culturales subproceso de manejo y control de cuartos fríos y empaque.

Fuente: Procedimiento ROSAMONT S.A. No. PO-PRO-02.

Características del personal y cargos

Descripción del personal

Como se indica en la tabla 5, el total de personas que trabaja en la empresa y que se encuentra en los diferentes departamentos son 156; siendo el interés del presente proyecto únicamente el personal de primera línea de los procesos de campo (producción, cosecha); poscosecha y despacho del producto, que corresponde a 120 personas quienes son la mano de obra directa.

Tabla 5
Descripción del personal empresa ROSAMONT S.A.

DEPARTAMENTOS	CARGOS	NÚMERO
Junta directiva	Junta de accionistas	3
Gerencia general	Gerente general	1
Departamento de calidad y desarrollo	Gerente de calidad y desarrollo	1
	Auxiliar MIPE	1
	Auxiliar de calidad	1
	Monitoreadores	3
Departamento administrativo - financiero	Gerente financiero	1
	Jefe de compras	1
	Jefe de contabilidad	1
	Jefe de gestión de talento humano	1
	Auxiliar de almacén	1
	Auxiliar de contabilidad	1
Departamento de producción y cosecha (Campo)	Gerente de finca	1
	Jefe de área	1
	Digitador de producción	1
	Supervisores de áreas	4
	Personal de primera línea	79

Continúa ...

DESCRIPCIÓN	CARGOS	NÚMERO
	Jefe de área	1
Departamento de poscosecha y despacho de producto	Supervisores de calidad	1
	Personal de primera línea	41
	Auxiliar proceso ruso	1
	Auxiliar proceso americano	1
	Auxiliar empaque	1
	Auxiliar digitación	1
	Gerente de comercialización	1
Departamento de comercialización	Director comercial	1
	Coordinador de ventas	1
	Jefe de cobranzas	1
	Jefe de comercio exterior	1
	Auxiliar de facturación	1
	Auxiliar de embarque	1
Total Personal		156

Nota: Listado de departamentos, cargos y número de empleados.
Fuente: ROSAMONT S.A.

Como se puede observar en la tabla 6; el personal de primera línea de las áreas de campo (producción y cosecha) y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A., está conformado por 63 mujeres y 57 hombres, con edades comprendidas entre 18 y 60 años. Al analizar cada uno de los procesos se puede observar. Para el proceso de campo (producción y cosecha) el 49,4 % del personal son de género femenino y el 50,6 % de género masculino; siendo porcentajes casi similares se da mayor preferencia a las mujeres, al considerar que ellas realizan mejor la actividad de cosecha de la flor. Para el proceso de poscosecha el 58,5% corresponde al género femenino y el 41,5% al masculino.

Además, para el género femenino el 82 % del personal está comprendido en edades entre los 18 y 30 años, el 17% entre 30 y 50 años, mientras que para el género masculino el 85% del personal está comprendido entre 18 y 30 años, el 10% entre 30 y 50 años, y mayores a 50 años el 5%; con lo que se demuestra que el personal de

primera línea que labora en la finca en su mayoría y en promedio, tanto mujeres como hombres están en edades comprendidas entre 18 y 30.

Tabla 6
Descripción de género del personal de primera línea empresa ROSAMONT S.A.

PROCESOS	FEMENINO		MASCULINO		Total general
Campo	39	49,4%	40	50,6%	79
Postcosecha	24	58,5%	17	41,5%	41
Total general	63		57		120

Nota: Base de datos empresa ROSAMONT S.A., elaborado por: El autor

Estado civil del personal de primera línea

De acuerdo a la tabla 7, el estado civil del personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A., para el proceso de campo en el género femenino el estado civil que predomina es casado con un 64 %, mientras que para el masculino, es soltero con un 70%; y para el proceso de poscosecha en los dos géneros predomina el estado civil soltero con un 54 % y 59% respectivamente.

Tabla 7
Estado civil del personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A. agrupados según procesos.

ESTADO CIVIL	Campo				Poscosecha			
	FEMENINO	%	MASCULINO	%	FEMENINO	%	MASCULINO	%
CASADO	25	64%	9	23%	10	42%	6	35%
DIVORCIADO			1	3%	1	4%	1	6%
SOLTERO	13	33%	28	70%	13	54%	10	59%
UNIÓN LIBRE			1	3%				
VIUDO	1	3%	1	3%				
total general	39	100%	40	100%	24	100%	17	100%

Nota: Base de datos empresa ROSAMONT S.A., elaborado por: El Autor

Descripción de la problemática laboral del personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A.

Horas perdidas del personal

De la información disponible en la empresa, y según la tabla 8 para el año 2011 la empresa tiene un total de 4.155 horas perdidas, que representan económicamente 7.578 dólares, siendo las principales causas: faltas injustificadas, faltas justificadas, otros permisos, y renunciaciones, mientras que, para lo que va del año 2012 existe 3.922 horas pérdidas, que representa una pérdida por 7.154 dólares, siendo las principales causas: compensatorios dados, faltas injustificadas, otros permisos, renunciaciones. De lo antes mencionado se puede establecer el poco o ningún compromiso del personal con su trabajo, ya que faltan constantemente y no comunican de forma oportuna al área de talento humano para asignar el personal de reemplazo y evitar pérdidas económicas para la empresa.

Tabla 8
Registro horas perdidas por el personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A.

CAUSAS	AÑO 2011			AÑO 2012		
	HORAS PERDIDAS	%	\$	HORAS PERDIDAS	%	\$
Abandono de trabajo	182	4%	332	170	4%	310
Apoyo a mantenimiento	274	7%	500	24	1%	44
Atraso	4,5	0%	8	2	0%	4
Cambio de área	89	2%	162	32	1%	58
Compensatorios dados	0	0%	0	974	25%	1777
Faltas justificadas	613,5	16%	1119	207	5%	378
Faltas injustificadas	806,5	19%	1471	702	18%	1281
Otros permisos	537	13%	980	388	10%	706
Permiso IESS	293	7%	534	333	8%	607
Permiso médico	544	13%	992	628	16%	1146
Permiso no remunerado	16	0%	29	0	0%	0
Permiso remunerado	295	7%	538	0	0%	0
Prestamo de personal enviado	142	3%	259	216	6%	394
Renunciaciones	358	9%	653	246	6%	449
TOTAL	4154,5	100%	7577	3922	100%	7154

Nota: Base de datos empresa ROSAMONT S.A., elaborado por: El Autor

Según la tabla 9; del análisis realizado al reporte de flor nacional, documento utilizado en el área de poscosecha, para registrar la cantidad de tallos que no cumplen

con la calidad requerida por el cliente, se establecen pérdidas para la empresa por 387.909 dólares para el año 2011 y 306.008 dólares para el año 2012, que según el gráfico 6, las principales razones para desechar la flor son: tallos torcido, botones abiertos, tallos delgado, botón deshidratado, botón desuniforme y presencia del insecto trips, lo que significa que el personal de campo no se encuentra debidamente capacitado para realizar la cosecha.

Tabla 9

Número de tallos procesados, nacionales y exportables para los años 2011 y 2012 en la empresa ROSAMOT S.A.

AÑOS	TALLOS PROCESADOS	TALLOS NACIONAL	VALOR (Dolares)	TALLOS EXPORTABLES	VALOR (Dolares)
2011	5.302.455	969.773	387.909	4.332.682	1.733.073
2012	4.717.268	765.020	306.008	3.952.248	1.580.899

Nota: Base de datos empresa ROSAMONT S.A., elaborado por: El Autor

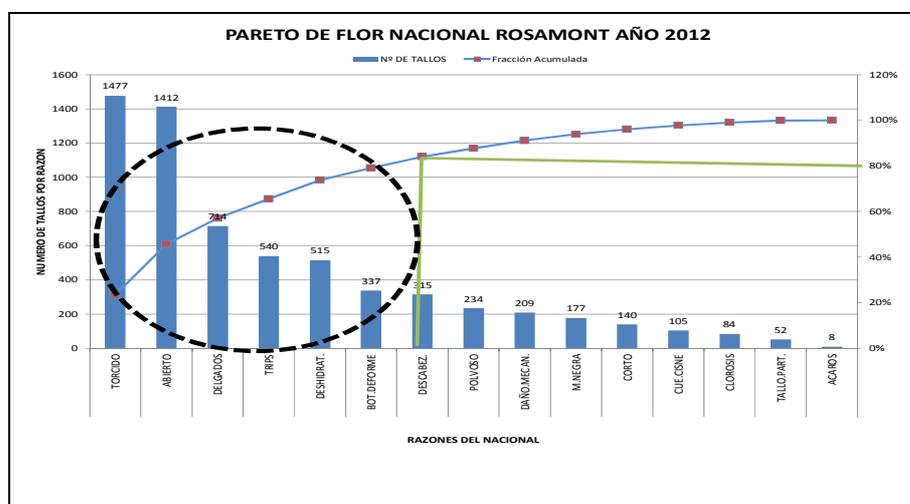


Gráfico 6. Pareto de causas flor nacional de la empresa ROSAMONT S.A.
Fuente: Base de datos registro de flor nacional ROSAMONT S.A. 2012.

Como se puede observar en el gráfico 7; los promedios semanales de cosecha para el año 2012 en general son bajos, con promedio de 179 tallos/hora/hombre, por cuanto no superan el estándar establecido por la empresa que es de 220 tallos/ hora

/hombre; lo que significa una pérdida de 41 tallos/hora /hombre que traducido a dinero resultaría aproximadamente 65.000 dólares perdido al mes, por falta de eficiencia del personal durante la cosecha, (considerando 4 horas diarias para esta labor).

COSECHA TALLOS/HORA/PERSONA COSECHA AÑO 2012

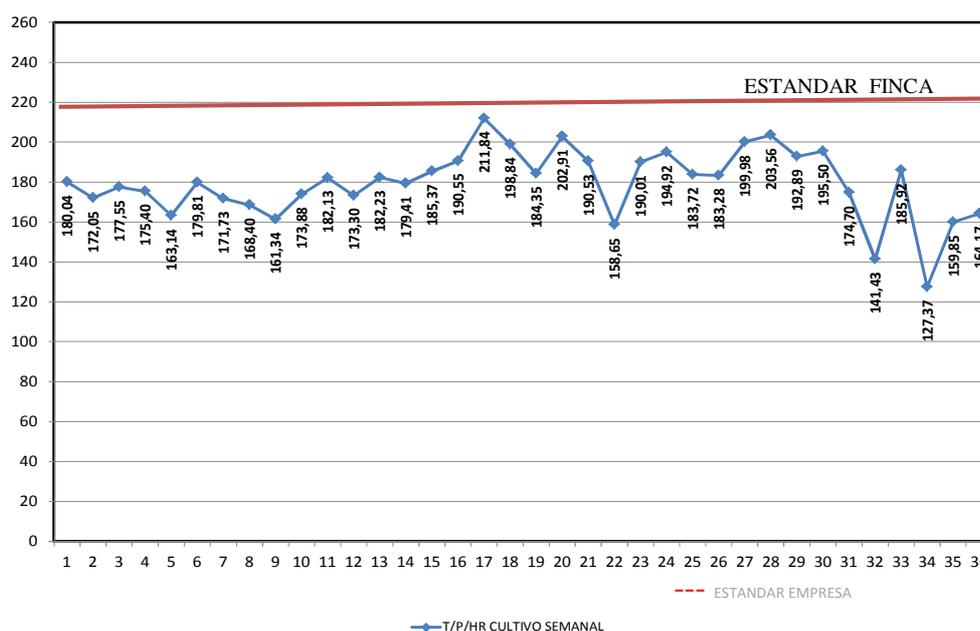


Gráfico 7. Promedios semanales de cosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Fuente: Registro de control de cosecha. ROSAMONT S.A. 2012.

Según los gráfico 8 y 9; Los principales problemas de reclamos de los clientes para los años 2011 y 2012, están relacionados a las actividades de clasificación, empaque y la cosecha de tallos con la enfermedad botrytis, los cuales constituyen el 80% de los reclamos, considerando que los dos primeros clasificación y empaque interviene el personal de primera línea del proceso de poscosecha, y en el tercero el personal del proceso de cosecha.

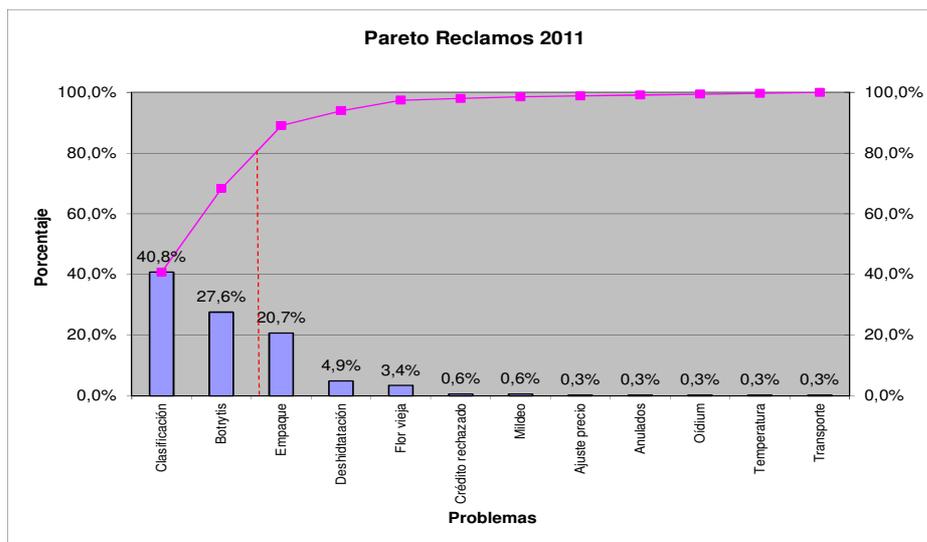


Gráfico 8. Análisis reclamos de los clientes para el año 2011.
Fuente: Archivo registro reclamos de los clientes empresa ROSAMONT S.A.

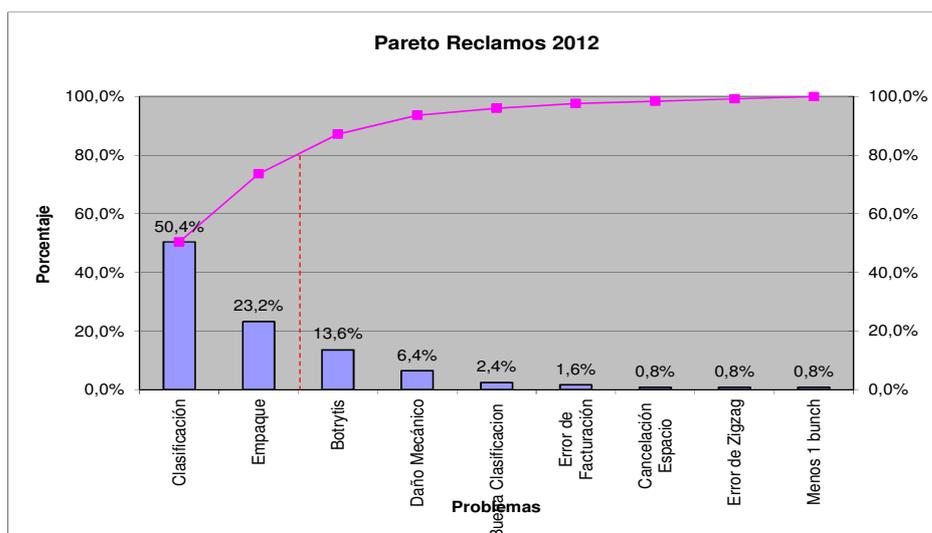


Gráfico 9. Análisis reclamos de los clientes para el año 2012.
Fuente: Archivo registro reclamos de los clientes empresa ROSAMONT S.A.

Según el gráfico 10; al comparar el número de reclamos de clientes en los 2011 y 2012, se puede establecer que en el año 2012 existieron mayor número de reclamos que en el año 2011 principalmente en los meses de marzo, mayo y agosto.

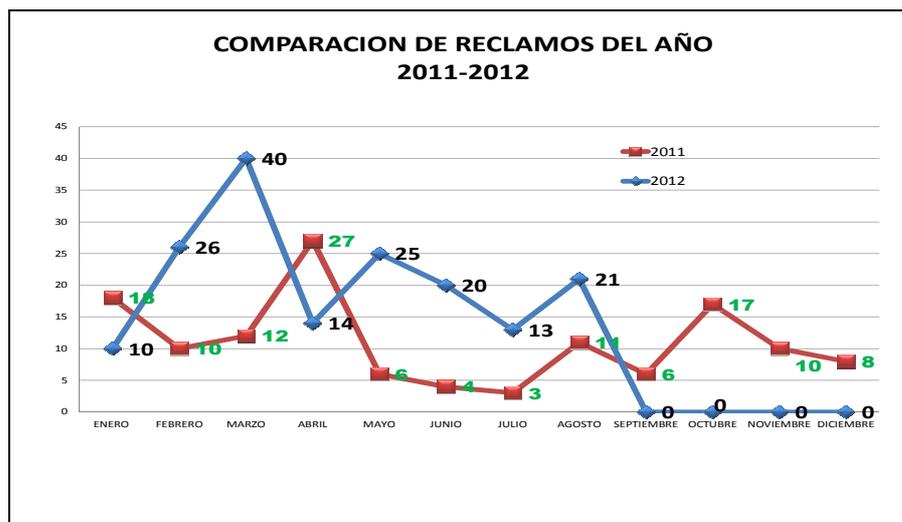


Gráfico 10. Comparación reclamos de los clientes para los años 2011 y 2012.

Fuente: Archivo registro reclamos de los clientes empresa ROSAMONT S.A.

Selección del personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A.

En relación al procedimiento para la selección del personal en la empresa ROSAMONT S.A.; este se inicia con el requerimiento del puesto vacante, el cual se solicita al área de talento humano, quienes realizan el proceso de selección y contratación del nuevo personal. En este proceso la empresa no considera realizar un análisis por puesto de trabajo para determinar el perfil, las habilidades, entre otros aspectos que se requieren para desempeñarse de manera efectiva.

La finca a través del área de talento humano, es la responsable de manejar los expedientes de los empleados, cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño, solicitud de empleo, incapacidades que han tenido, permisos, etc.

El proceso de selección del personal se realiza de forma sencilla, no se utiliza ninguna técnica para escoger a los candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea, raramente se publica por la prensa por cuanto resulta muy costoso, más bien se coloca un letrero a la entrada de la finca, el mismo que indica, que se necesita personal para trabajar; por lo general el personal que labora en la finca, se

encarga de traer a parientes y amigos, pero en ocasiones cuando no hay personal; el área de talento humano recorre los lugares más cercanos como: Cayambe, Otavalo e Ibarra, buscando el personal requerido.

Una vez que se tiene a los posibles candidatos, se les explica los datos generales de la finca, se registra los datos del aspirante, entre otros, se realiza una entrevista rápida, para conocer datos relevantes en relación al puesto de trabajo requerido y un estudio socioeconómico para conocer la capacidad crediticia del solicitante, así como también posibles antecedentes penales para finalmente elegir aquella persona a contratar.

El personal contratado es presentado al jefe inmediato, quien le explica cuáles son sus actividades a desempeñar; como el personal que se necesita es urgente, no se le realiza pruebas; ni psicológicas, ni de medición de habilidades y capacidades con las que cuenta; únicamente se realiza un examen médico cuando el trabajador es contratado, este examen es el único medio por el cual la empresa conoce el estado de salud del trabajador.

Análisis del comportamiento grupal de personal de primera línea de la empresa ROSAMONT S.A.

A nivel de grupo existe poca comunicación, falta de credibilidad e interrelación entre el personal de la empresa, tanto de la parte administrativa como técnica, es común que existan distintas versiones sobre los hechos cotidianos en la empresa y que nadie se ocupe de aclarar nada, el personal de primera línea considera que la empresa se guarda información y no comunica todo lo que el trabajador debería conocer.

La toma de decisiones se realiza en los mandos altos y medios, por lo tanto el personal de primera línea lo que debe hacer es cumplir con lo que se le pide. Al no

existir una participación democrática, los trabajadores de la finca no pueden comunicar lo que requieren.

En la empresa ROSAMONT S.A., se presenta un esquema de remuneración estático, el salario mensual que percibe el personal de primera línea es de \$ 318 dólares más los beneficios de ley, indistintamente del esfuerzo realizado en las diferentes áreas de trabajo.

El personal es tratado por igual, sin distinción de sexo, raza o edad, de acuerdo a lo que establece el código del trabajo. Más del 90% del personal presenta instrucción secundaria, su lugar de residencia está en un 63 % en la ciudad de Cayambe, un 28% en la ciudad de Ibarra, el 4 % Otavalo, 3 % Quito y un 2 % Atuntaqui.

CAPÍTULO IV

Enfoque epistemológico y metodológico

La complejidad y la gestión empresarial

El progresivo desarrollo, tanto en el ámbito social como económico y la complejidad de las relaciones comerciales e industriales; han cambiado las formas de competencia empresarial. En la actualidad el talento humano y su gestión es una prioridad, siendo indispensable tener pleno conocimiento de la importancia del mismo dentro de la empresa, focalizar sus acciones, las conductas de sus miembros y entender que existen nuevos valores y nuevas formas de comprender al otro.

Analizando el enfoque epistemológico de la complejidad (Morín, 1990) este propone, un nuevo modo de pensar, el cual debería regir no sólo el pensamiento y el conocimiento, sino también las acciones del ser humano que implican pensar en términos organizacionales. Para realizar un análisis del pensamiento complejo es esencial considerar al individuo y a todos los mecanismos que lo condicionan; pensando que la mente humana, si bien no existe sin cerebro, tampoco existe sin tradiciones familiares, sociales, genéricas, étnicas, espirituales entre otras; y que el mundo físico es siempre un mundo comprendido por seres biológicos y culturales.

(Morín, 1990) hace notar, que el ser humano es un sistema abierto, el cual es complejo, es a la vez uno y múltiple, es el principal elemento de un sistema social. Por lo que se hace necesario prestar atención a las relaciones e interrelaciones y, sobre todo, a su organización que le hace ser el sistema que es, donde su diversidad es necesaria para su unidad y viceversa.

En la teoría del pensamiento complejo el autor señala que, el ser no es una realidad primaria ni sustancial, sino la emergencia de la globalidad organizativa, el universo se desintegra y se organiza en el mismo momento. Lo mismo hay que decir de los otros niveles de realidad, incluidos los biológicos, por lo que se hace necesario transformar la mirada y el modo de pensar, de tal forma que no cabe hablar de sustancias separadas, sino de organización, y tampoco de unidades simples y elementales, sino de unidades complejas, no cabe un sujeto que sea un objeto, porque Él es más, que todos los objetos mismos.

Todo sistema está unido a un sistema de sistemas, el cual está enlazado con la organizada naturaleza, al mismo tiempo, todo sistema observador es un sistema cerebral, el cual forma parte de un sistema vivo de tipo homo, que se halla inscrito en un polisistema sociocultural, que no puede existir aislado de la sociedad y su cultura, por lo tanto no hay objeto totalmente independiente del sujeto. Es decir que, en una persona la organización mental, su riqueza y originalidad del espíritu, entre otro, son absolutamente extrañas entre sí, y les es imposible a cada una actuar por separado ya que forman parte de un todo.

En la actualidad la complejidad, es un desafío que afrontar. Por lo que ROSAMONT para cumplir con su misión y visión en el entorno actual, deberá gestionar la complejidad; entendiéndose que la misma motiva a generar la complementariedad como parte de la sostenibilidad. Es decir comprender la importancia que tiene la asociación, la formación de equipos de trabajo, los acuerdos y la comprensión de que las debilidades de los unos pueden ser las fortalezas de los otros, apoyados en el constructivismo, y con la convicción de que la formación de estructuras colaborativas y flexibles dan definición y dirección hacia el ganar/ganar.

También se hace necesario analizar a la diversidad como consecuencia de las interacciones, la cual aumenta la complejidad. Es la diversidad organizativa compleja, la que hace posible la espontaneidad, entendiéndose que el conjunto de individuos diversos contribuye al crecimiento de la empresa.

Toda estructura organizativa está compuesta por seres humanos y depende de la participación de ellos, para lograr los objetivos particulares o empresariales; estos juegan un papel indispensable para el buen funcionamiento de cualquier empresa. El reto actual de la empresa, es lograr que sus miembros trabajen en forma cooperativa para alcanzar la efectividad organizacional.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, en el que se investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones o empresas, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas puede ser aplicada a todos los departamentos de la empresa.

Así mismo el comportamiento organizacional es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura organizacional. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de las organizaciones (Robbins S. , 1991).

De acuerdo a la profundidad del presente estudio se trata de una investigación cuantitativa con enfoque positivista, que utiliza análisis descriptivo, la estadística y como herramienta para la recolección de los datos la encuesta, el método utilizado es

el deductivo, orientado en el razonamiento científico que va de lo general a lo particular, de lo complejo a lo simple, para llegar a una conclusión de tipo específica. (Torres, 2006).

La población objeto del estudio, a la cual se le aplicará la encuesta, está conformada por todo el personal de primera línea que labora en las áreas de cosecha y poscosecha y que se encuentran bajo relación de dependencia con la empresa. El número de empleados son en total 120; siendo 79 para el área cosecha y 41 para poscosecha.

El estudio se iniciará a partir de un diagnóstico inicial mediante la recopilación de información disponible en la empresa relacionada con la rotación del personal, rendimientos, satisfacción laboral entre otros. Posteriormente se elaborará una matriz de operacionalización de variables de la cual se obtendrá la estructura de la encuesta, herramienta para realizar la recolección de datos, con la que se determinará el tipo de información requerida y se seleccionará el personal a ser encuestado. Esto permitirá tomar decisiones sobre qué preguntas son necesarias y cuáles no, y sobre todo, determinar el estilo de redacción de las mismas.

La encuesta diseñada será puesta en consideración del personal técnico de la finca como es el gerente general, gerente de calidad, jefe de recursos humanos, jefes del área de cosecha y poscosecha, con la finalidad de acoger sus observaciones. Posteriormente se aplicará una prueba piloto a 10 personas de las mismas características, de las cuales saldrá la encuesta final.

Para el diseño de la encuesta final se utilizará preguntas cerradas que contienen categorías o alternativas de respuesta previamente delimitadas, es decir, que

presentan posibilidades de respuesta, las mismas que se obtendrán aplicando la metodología de escalamiento tipo Likert que especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo en función de criterio subjetivo del encuestado con varias alternativas de respuesta a seleccionar.

La encuesta será aplicada a todo el personal de primera línea de campo y poscosecha de la empresa seleccionando un día para cada área. Las variables seleccionadas para el presente estudio se obtuvieron considerando los requerimientos de la empresa ROSAMONT S.A., y lo establecido en los principios de Stephen Covey para mejorar la calidad de vida laboral del personal de primera línea. Las variables sobre las que se obtendrá el cuestionario serán: el ausentismo, la rotación, el rendimiento, la satisfacción y la insatisfacción laboral.

Tabla 10
Matriz de operacionalización de variables 2013

Variable	Definición Operacional	Indicador	Dimensiones	Items
Ausentismo del personal de primera línea en horas de trabajo	Grado percibido de ausencia o falta del personal en actividades de campo y poscosecha en las que normalmente el individuo debe estar trabajando	Número de faltas justificadas e injustificadas del personal de primera línea	Faltas injustificadas y justificadas (permisos) del personal en campo y poscosecha	Las razones por las que usted falta al trabajo es:
		Número de atrasos al trabajo del personal de primera línea	Atrasos del personal a labores de campo y poscosecha	Las razones por las que usted se atrasa frecuentemente al trabajo son:
Rotación del personal de primera línea	Retiro permanente voluntario o involuntario del personal de primera línea de campo y poscosecha de la empresa	% de rotación mensual del personal de primera línea	Renuncia voluntaria	Si tuviera que salir de la empresa los principales motivos serían :

Continúa ...

Variable	Definición Operacional	Indicador	Dimensiones	Items
Rendimiento laboral del personal de primera línea en campo y en poscosecha	Nivel de ejecución de actividades alcanzado por el trabajador con eficiencia y eficacia en el logro de las metas de la empresa en un tiempo determinado	No. de tallos hora/hombre de tallos procesados del trabajador en campo y poscosecha	Productividad del trabajador en campo y poscosecha en la empresa	Conoce el rendimiento estándar de cosecha y poscosecha que debe cumplir el trabajador en la empresa:
				Considera usted que el rendimiento en cosecha y poscosecha establecido por la empresa es:
				Conoce los parámetros de calidad de la flor requeridos por el cliente relacionados con los procesos de cosecha y poscosecha.
Satisfacción Laboral	Respuesta positiva percibida por el trabajador hacia su propio trabajo y el de los demás	No. de reconocimientos mensuales por parte de la empresa hacia el trabajador	En relación a consideraciones respecto a su propio trabajo	Usted considera que su trabajo es :
			En relación a la valoración de jefes y compañeros	Sus compañeros y Jefes valoran el trabajo que usted realiza:
			En relación a los tipos de reconocimientos	La empresa ha reconocido su trabajo mediante :
Insatisfacción Laboral	Respuesta negativa percibida por el trabajador que influye en su rendimiento	No. de quejas y reclamos del personal	En relación a la estructura física, seguridad industrial y horarios	Según su apreciación la temperatura del área se trabajo es:
				Según su apreciación el ruido de su trabajo es :
				Según su apreciación la iluminación de su trabajo es:
				Usted piensa que el aire de su área de trabajo es contaminado:
				Está usted de acuerdo con el tamaño y diseño de su lugar de trabajo
				Los materiales de protección y seguridad industrial brindados por la empresa son:
Está Usted de acuerdo con los horarios de trabajo establecidos por la empresa:				

Continúa...

Variable	Definición Operacional	Indicador	Dimensiones	Items
Insatisfacción Laboral	Respuesta negativa percibida por el trabajador que influye en su rendimiento	No. de quejas y reclamos del personal	En relación al salario, capacitaciones, experiencia, conocimientos y relación jefes y compañeros	Usted considera que el pago de los salarios es:
				Usted piensa que los salarios de la empresa son:
				Desde que usted ingresó a la empresa ha recibido capacitaciones :
				Las capacitaciones recibidas han retribuido a su crecimiento laboral y profesional:
				Ha recibido capacitaciones relacionadas con la adecuada utilización de agroquímicos:
				Tiene usted experiencia en el trabajo que desempeña actualmente :
				Aplica todos sus conocimientos en el trabajo que desempeña actualmente:
				Está usted a gusto con el trabajo que actualmente desempeña:
				La relación con sus jefes y compañeros es:
				La comunicación que tiene con su jefe inmediato considera que es :
				Participa usted en reuniones realizadas por su jefe:
				Cuando se ha presentado algún problema relacionado con el trabajo que desempeña ha recibido la ayuda requerida por parte de su jefe inmediato:
				Usted ha tenido una respuesta oportuna por parte de la empresa a sus requerimientos personales
				Usted considera que existe una buena coordinación entre las áreas de trabajo:
Le informan oportunamente las decisiones tomadas por la empresa y que se relacionan con el trabajo :				
Considerando el último año, la mayor parte de conflictos en la empresa ha sido por motivos de :				

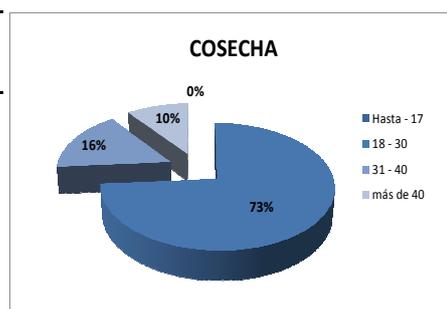
Fuente: El autor

Resultados de la encuesta

La tabulación y análisis de los datos se realizó a través del programa estadístico SPSS versión 19, el cual es un sistema amplio y flexible de análisis y gestión de la información, trabaja con datos procedentes de distintos formatos para obtener gráficos de distribución y realizar análisis estadísticos complejos. La principal ventaja del programa es efectuar los cálculos con máxima sencillez, permitiendo que el analista pueda mantener el control de todo el proceso para la toma de decisiones (Pardo Merino , 2002).

Tabla 111
Rango de edades del personal femenino y masculino de cosecha según rango edades de la empresa ROSAMONT S.A.

Edad (años)	Femenino		Masculino		Promedio Frecuencia	Promedio Porcentaje
Hasta - 17	0	0%	0	0%	0	0%
18 - 30	30	77%	28	70%	58	73%
31 - 40	8	21%	5	13%	13	16%
más de 40	1	3%	7	18%	8	10%
TOTAL	39	100%	40	100%	79	100%

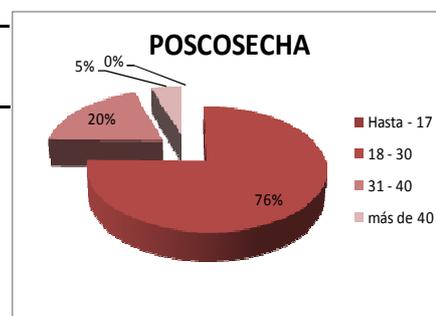


Fuente: Elaborado por el autor

Gráfico 11. Rango edades personal de cosecha

Tabla 122
Rango de edades del personal femenino y masculino de poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Edad (años)	Femenino		Masculino		Promedio Frecuencia	Promedio Porcentaje
Hasta - 17	0	0%	0	0%	0	0%
18 - 30	19	79%	12	71%	31	76%
31 - 40	4	17%	4	24%	8	20%
más de 40	1	4%	1	6%	2	5%
TOTAL	24	100%	17	100%	41	100%



Fuente: Elaborado por el autor

Gráfico 12 Rango edades personal de poscosecha

Como se puede observar en las tablas 11 y 12 y su respectivos gráficos, para el área de cosecha y poscosecha la edad considerada por la empresa, al contratar personal se encuentra entre los 18 y 30 años lo que indica, que el desenvolvimiento laboral, la experiencia y el conocimiento generado con los años, pasan a un segundo plano al momento de contratar un nuevo personal.

También se puede observar que el porcentaje de género femenino predomina al género masculino para el área de cosecha y poscosecha, Maldonado (2001) señala que: “dos tercios de los empleados del sector florícola, son mujeres, generado cambio de roles en los hogares siendo la tendencia considerar que la mujer tiene los mismos derechos que el hombre” (p. 40).

Tabla 13
Rango de edades del personal que trabaja en la empresa ROSAMONT S.A.

Análisis estadísticos	Valores
Media	26,22
Mediana	22,41 ^a
Moda	22
Desv. típ.	8,584
Varianza	73,684
Asimetría	1,993
Curtosis	3,82
Rango	42
Mínimo	18
Máximo	60
Suma	3146
Percentiles	
	25 21,51
	50 22,41
	75 29,5

Fuente: Elaborado por el autor

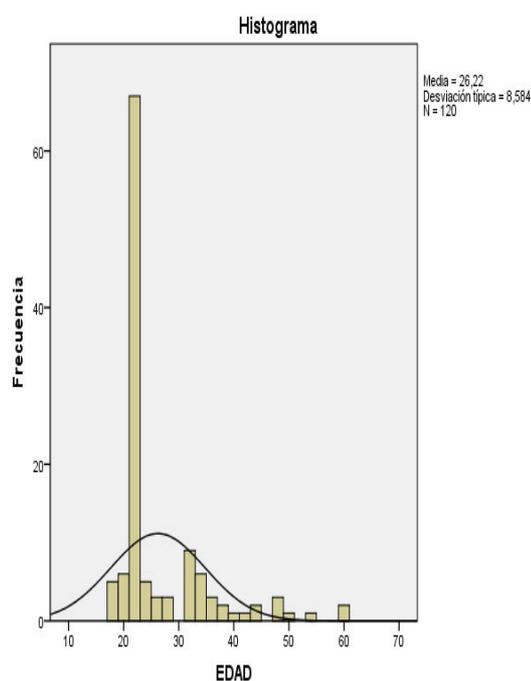


Gráfico 13. Histograma de edades del personal de primera línea

Al realizar un análisis estadístico descriptivo de la edad del personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT tabla 13, se establece una edad promedio de 26,2 años, encontrándose que la edad de mayor frecuencia es 22 años, una desviación típica de 8,58 lo cual indica una variabilidad en las edades del personal, es así que la edad mínima es de 18 años y la máxima de 60 años, el 75% del personal se encuentra en edad desde los 18 años hasta de 29,5 años. Información que demuestra que en la actualidad el campo ocupacional está marcado por la edad. Personas de 40 años o más disminuye sus oportunidades laborales; aunque tengan una buena trayectoria como se puede observar en los datos establecidos para los rangos comprendidos entre 31 a 40 años y más de 40.

La prioridad de contratar personal joven en ROSAMONT S.A, se debe a factores como: resistencia física, rapidez en el aprendizaje y menor remuneración, entre otros. Con lo que podemos concluir que la selección de personal debe ser analizada, valorada y orientada, considerando el conocimiento y dinamismo del personal en cada área, el mismo que puede contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa, sin dejar de lado que la experiencia laboral de un adulto puede contribuir a proponer nuevas alternativas, que por sus años de trabajo fueron vividas en su momento.

Variable ausentismo

Tabla 14

Razones porque el personal de cosecha y poscosecha faltan al trabajo empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta personal que falta al trabajo	Género			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
enfermedad comprobada	22	34.9%	21	36.8%
enfermedad no comprobada	0	0%	1	1.8%
motivos personales	41	65.1%	33	57.9%
baja motivación	0	0%	1	1.8%
problemas transporte	0	0%	1	1.8%

Fuente: Elaborado por el autor

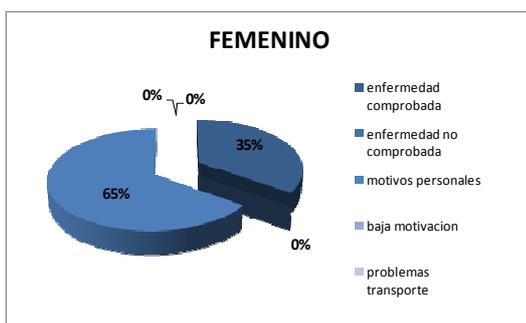


Gráfico 14. Razones de faltas al trabajo personal femenino

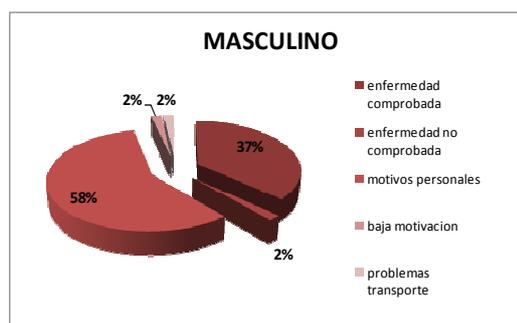


Gráfico 15. Razones faltas al trabajo personal masculino

Como se puede observar en la tabla y gráfico 14; la principal razón de faltas al trabajo del personal femenino en las áreas de cosecha y poscosecha, es por motivos personales y familiares, las causas que promueven esto, son complejas considerando que aún en la actualidad la mujer es responsable directa de la crianza de los hijos, esto implica que ellas están pendientes todo el tiempo del cuidado, educación, alimentación y salud, de sus niños, entre otros temas del hogar y al mismo tiempo de su trabajo. Otra de las razones por las que faltan al trabajo, es por enfermedad

comprobada, lo que involucra el período de maternidad durante el cual deben realizarse controles médicos.

Mientras que para el caso masculino, tabla 14 y gráfico 15; las frecuencias de razones por las que faltan al trabajo son similares a las mujeres, pero en menor porcentaje, además existen causas relacionadas con problemas de transporte y baja motivación. Los datos muestran que el personal masculino falta menos que el personal femenino. (Sampieri, 1991) Señala, “una mayor motivación en el trabajo generará menor ausentismo”. El principal problema con los que se enfrenta la empresa es la falta de motivación de los empleados hacia la actividad que realiza, y es ahí en donde la principal falla de los administradores radica, en que piensan que la manera más fácil de motivar a los trabajadores es a través de satisfacer sus necesidades más altas, y no toman en cuenta que la motivación busca la adaptación por diversos medios y motivar a una persona mediante la fomentación de la actitud.

Tabla 15
Razones por las que el personal de cosecha y poscosecha se atrasa al trabajo empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta para el análisis de atrasos al trabajo	Género			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
problemas familiares	16	13.3%	14	11.7%
atraso transporte	11	9.2%	17	14.2%
enfermedad	6	5.0%	6	5.0%
trámites personales	30	25.0%	20	16.7%

Fuente: Elaborado por el autor

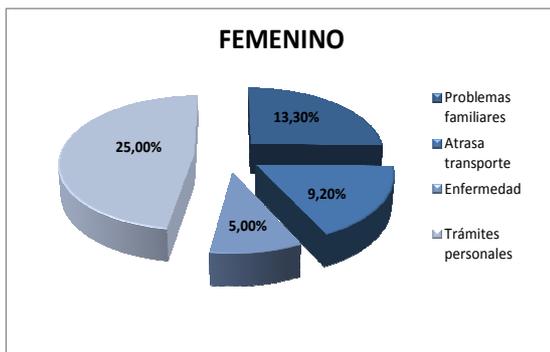


Gráfico 16. Razones de atraso al trabajo personal femenino

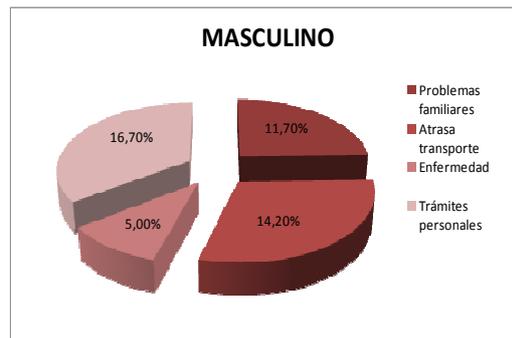


Gráfico 17. Razones de atraso al trabajo personal masculino

Como se puede observar en la tabla 15 y gráficos 16 y 17, la razón más frecuente por la que el personal del área de cosecha y poscosecha se atrasa al trabajo, es por trámites personales, seguido por problemas familiares y finalmente atraso al transporte. Con esta información se demuestra nuevamente la responsabilidad que tiene la mujer en el hogar.

Es así que el comportamiento del personal de primera línea en relación al ausentismo, se encuentra bajo la influencia de la organización familiar, social, económica, política y cultural, que constituyen el medio que les rodea, por lo tanto esta actitud tiene raíces de carácter sociológico y psicológico (Hernández, 1985, pág. 302) expresa, que “el grado de ausentismo en el trabajo puede servir para indicar la falta de eficiencia de un programa de administración de personal en una organización”, así mismo (Covey, 2009, pág. 168) señala, que la administración efectiva consiste en empezar por lo primero como se establece en su tercer hábito. La administración le va asignando el primer lugar día tras día a lo que es prioritario desarrollar en la empresa.

De lo que se concluye la falta compromiso de la administración, sobre todo del área de talento humano, ya que el ausentismo laboral en la empresa ROSAMONT

S.A. ocasiona pérdidas considerables de aproximadamente \$7000 por año (tabla 8), por lo que se hace necesario una mayor dedicación por parte del área de talento humano, a fin de mejorar sus procesos administrativos, establecer medidas y tomar decisiones respecto al control del ausentismo laboral, considerando que un trabajador satisfecho con su puesto de trabajo será un empleado comprometido y responsable trayendo consigo la disminución de los índices de ausentismo.

Variable rotación

Tabla 163

Motivos por los que el personal de cosecha y poscosecha saldría del trabajo empresa ROSAMONT S.A.

Motivos salida del personal	Género			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
sueldos	29	24,2%	24	20,0%
horarios	6	5,0%	5	4,2%
estabilidad	2	1,7%	2	1,7%
trato	7	5,8%	7	5,8%
beneficios	1	0,8%	1	0,8%
otras ofertas laborales	18	15,0%	18	15,0%
conflictos trabajo	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

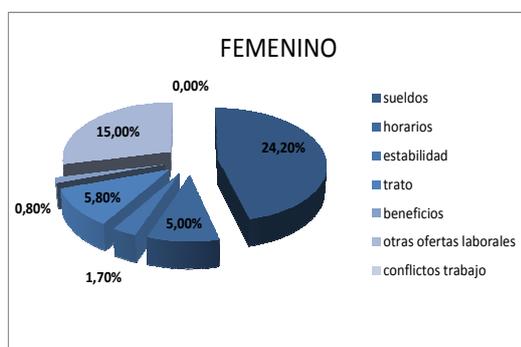


Gráfico 18. Motivos salida del personal femenino

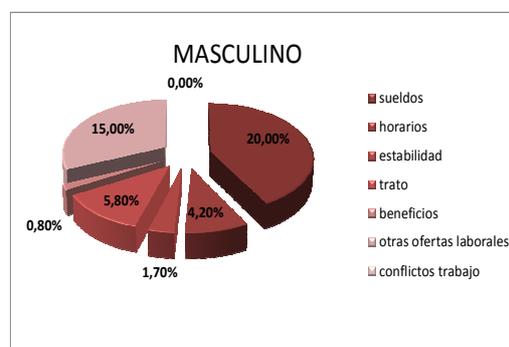


Gráfico 19. Motivos salida personal masculino

La rotación del personal es otro factor importante en el desarrollo de la empresa, estableciendo como los principales motivos: sueldos, otras ofertas laborales, trato, horarios de trabajo, estabilidad y finalmente por beneficios laborales. De lo que se concluye que el aspecto económico es un factor motivante para el trabajador y si tiene una mejor propuesta laboral en otra empresa, este no dudaría en tomarla si percibe un mejor salario.

Estos resultados afirman lo fundamentado en la teoría de (Maslow, 1991) que señala que las necesidades humanas o motivaciones personales influyen en el individuo en buscar su satisfacción, y señala que los motivos superiores solo aparecerán luego de haber satisfecho los más básicos. Según (Covey, 2009, pág. 272), "las necesidades satisfechas no motivan. Solo motivan las necesidades insatisfechas inmediatamente después de la supervivencia física". Desde el punto de vista psicológico, el hombre es un ser complejo, por lo cual se debe analizar todos los elementos de satisfacción en el trabajo, que puedan ser claves para mantener la estabilidad emocional del individuo, que condicionen la actitud y el comportamiento del personal.

Variable rendimiento laboral

Tabla 17
Rendimiento estándar para las áreas cosecha y poscosecha por la empresa ROSAMONTS.A.

Alternativa de respuesta rendimiento estándar	Área de trabajo			
	cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
no	3	3,8%	1	2,4%
si	76	96,2%	40	97,6%

Fuente: Elaborado por el autor

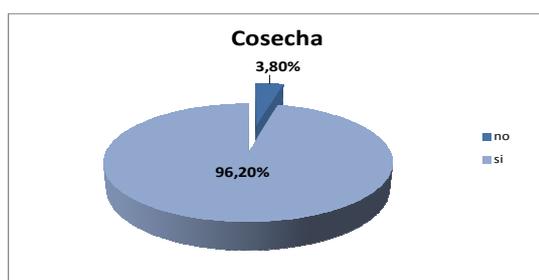


Gráfico 20. Personal de cosecha que conoce rendimiento estándar

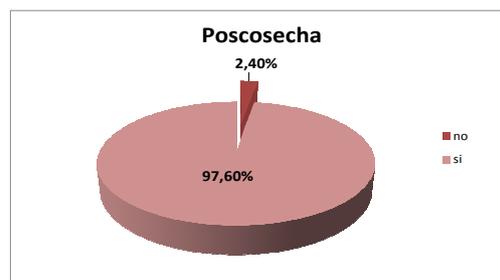


Gráfico 21. Personal de poscosecha que conoce rendimiento estándar

Como se puede observar en la tabla 17 y el gráfico 20 y 21, el personal de cosecha y poscosecha conoce del rendimiento estándar que debe cumplir en la empresa. Esto indica que el personal está consciente del trabajo que debe realizar, sin embargo existe aproximadamente un 3% que manifiesta que no conocen el rendimiento estándar. Respuestas que en su mayoría corresponden a personal nuevo que recién ha ingresado a la empresa.

Tabla 18
Rendimiento establecido tallos/hora/hombre cosecha y poscosecha por la empresa ROSAMONTS.A

Alternativa de respuesta rendimiento	Área de trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
inferior	18	22,8%	2	4,9%
igual	37	46,8%	14	34,1%
mayor	24	30,4%	25	61,0%

Fuente: Elaborado por el autor

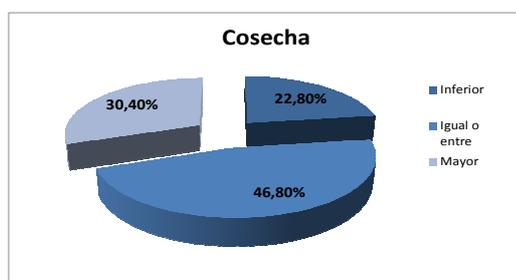


Gráfico 22. Rendimiento de cosecha tallos tallos--hora-hombre

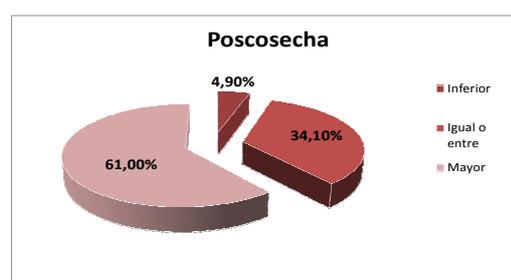


Gráfico 23. Rendimiento de poscosecha tallos--hora-hombre

Según se puede observar en la tabla 18 y los gráficos 22 y 23, el personal de cosecha en su mayoría considera que su rendimiento es igual al estándar de la empresa que es de 220 tallos/hora/hombre, seguido por personas que manifiestan que su rendimiento es superior a 220 tallos /hora /hombre y finalmente quienes consideran que su rendimiento es inferior a 220 tallos /hora /hombre. Con lo que podemos concluir que el personal de cosecha se conforma y se limita a cumplir con el rendimiento establecido por la empresa y que muchos de ellos no llegan a cumplirlo, mucho menos a superarlo.

Para el caso del personal de poscosecha en su mayoría considera que su rendimiento es mayor a 500 tallos /hora /hombre (estándar de la empresa), seguido por el personal que considera que su rendimiento está entre 400 y 500 tallos/hora/hombre. Esto se debe principalmente a que en poscosecha existe mayor control en el proceso de clasificación y boncheo de tallos que en el campo.

De lo que se puede concluir que la disminución en el rendimiento es el no cumplimiento de los resultados deseados, que puede darse por muchos factores entre los que podemos mencionar; estímulos inadecuados, falta de capacitación, exceso de carga de trabajo, insatisfacción con el propio trabajo, deficiencia en conocimiento y en el desarrollo de habilidades. (Covey, 2009, p. 197) Señala, que “para cumplir los resultados deseados es necesario crear una comprensión mutua y clara de lo que hay que lograr, concentrándose en el qué y no en el cómo, en los resultados y no en los métodos” lo que se relaciona con la filosofía del hábito 4, ganar/ganar que le otorga al individuo la responsabilidad de obtener resultados con base a las metas y recursos disponibles en la empresa.

Para realizar un análisis del rendimiento del personal y tomar medidas correctivas es necesario comparar el rendimiento actual con el anterior del propio

trabajador, o con el de otros trabajadores en el mismo puesto y así ROSAMONT S.A. conseguirá adoptar las medidas que estime más oportunas a fin de vigilar, control y verificar el cumplimiento del trabajador en sus obligaciones y deberes laborales, teniendo en cuenta la capacidad real de los mismos.

Tabla 19
Consideraciones sobre rendimiento de cosecha y poscosecha establecido por la empresa ROSAMONT S.A.

Consideraciones del rendimiento de cosecha y poscosecha establecidos	Género			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
muy apropiado	2	1,7%	5	4,2%
apropiado	41	34,2%	29	24,2%
indiferente	5	4,2%	10	8,3%
inapropiado	15	12,5%	12	10,0%
muy inapropiado	0	0%	1	0,8%

Fuente: Elaborado por el autor

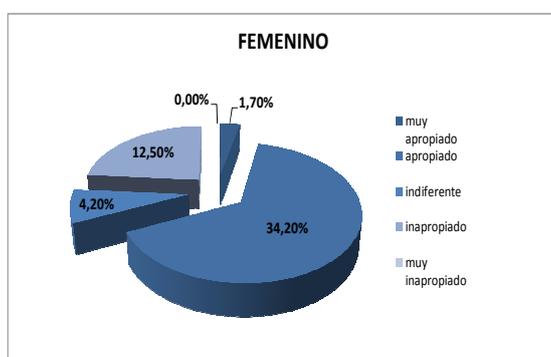


Gráfico 24. Consideración personal rendimiento género femenino

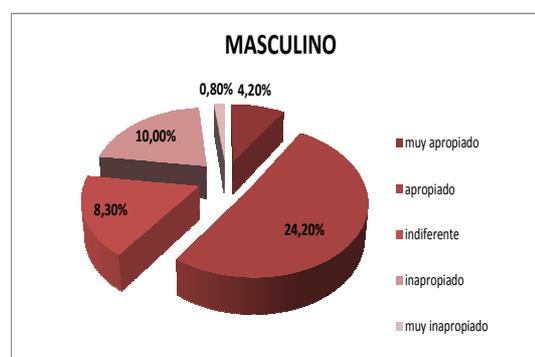


Gráfico 25. Consideración personal rendimiento género masculino

Como se señala en la tabla 19 y gráficos 24 y 25, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría consideran que el rendimiento establecido por la empresa es apropiado, seguido por quienes piensan que es inapropiado, mientras que un pequeño grupo les es indiferentes, con estos datos se demuestran cierto grado de

conformidad del personal. Es por esta razón que el rendimiento establecido por la empresa debería estar vinculado a programas de incentivos o estrategias de promoción, para que se conviertan en algo dinámico, vivo, esperado, deseado por el trabajador.

Tabla 20
Conocimiento de los parámetros de calidad procesos de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas respuesta sobre parámetros de calidad de cosecha	Área de trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
mucho	28	35,4%	31	75,6%
nada	2	2,5%	0	0%
poco	49	62,0%	10	24,4%

Fuente: Elaborado por el autor

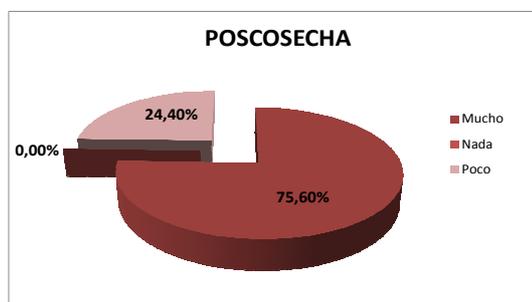
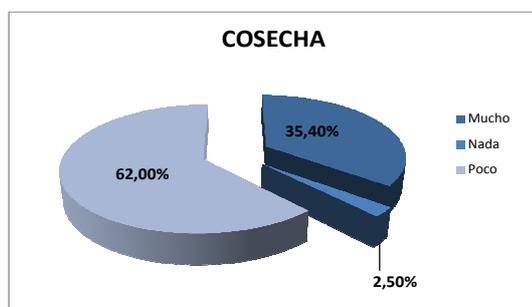


Gráfico 26. Porcentaje conocimientos de

Gráfico 27. Porcentaje conocimientos de parámetros de cosecha calidad
parámetros calidad de poscosecha

Según la tabla 20 y gráficos 26 y 27, el personal del área de cosecha en su mayoría conoce poco sobre los parámetros de calidad de la flor requeridos por el cliente, lo que influye directamente en el rendimiento del personal, puesto que no se satisfacen las necesidades del cliente interno que en este caso sería el personal de poscosecha, y como consecuencia el producto no cumple con las especificaciones técnicas requeridas, lo que ocasiona un incremento en el trabajo del personal de poscosecha, y de esta manera se perjudica al trabajador en su rendimiento al no tener claro lo que debe cortar.

Para el caso de poscosecha, los datos muestran que el personal conoce mucho mejor los parámetros de calidad en su mayoría, pero como son ellos quienes reciben la flor que proviene de la cosecha, su trabajo se aumenta disminuyendo también su rendimiento lo que ocasiona pérdidas de recursos para la empresa.

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir. (Covey, 2009, p. 45) señala que la calidad o excelencia debe ser un principio que debe estar en la persona primeramente y que esta forma parte de un sistema ético, por lo tanto la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana. De lo que se concluye que la empresa debe fomentar el principio de la calidad en el personal, tomando en consideración como base primordial el conocimiento de los requerimientos del cliente.

Variable satisfacción laboral

Tabla 21

Consideración sobre el trabajo del personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Consideración personal del trabajo	Género	
	Femenino	Masculino

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
excelente	1	0,8%	3	2,5%
muy bueno	12	10,0%	10	8,3%
bueno	50	41,7%	44	36,7%
regular	0	0%	0	0%
malo	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

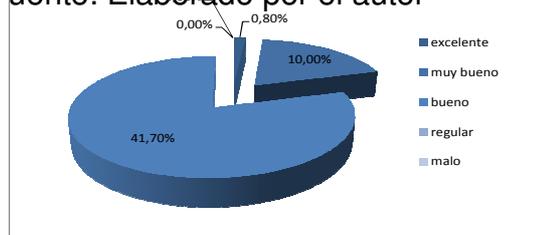


Gráfico 28. Consideración sobre el trabajo personal femenino

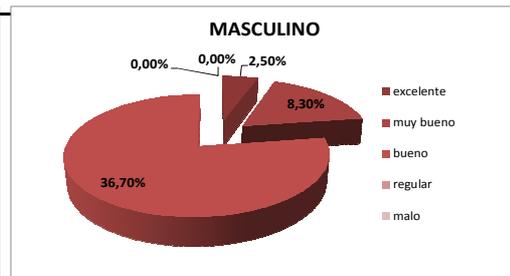


Gráfico 29. Consideración sobre el trabajo personal masculino

Según la tabla 21 y gráficos 28 y 29, el personal femenino y masculino de cosecha y poscosecha de la empresa en su mayoría considera que su trabajo es bueno, respuesta que expresan una actitud conformista por parte del personal hacia el trabajo realizado, es decir su respuesta carece del ingrediente principal que motiva al individuo a pensar diferente y hacer cosas diferentes. El personal realiza su trabajo de forma responsable, sin embargo hace falta una mayor autoestima y/o motivación laboral. (Cleghorn, 2003) manifiesta que, para mejorar el autoestima y bienestar del empleado en el trabajo “es esencial que este encuentre el trabajo que le gusta, que sea un trabajo que le llene de energía y entusiasmo mientras lo realiza” esto es importantes por la cantidad de tiempo que la persona pasa en el trabajo, por lo tanto debe crear una imagen optimista de las actividades que realiza.

Tabla 22

Valoración del trabajo por parte de jefes y compañeros de la empresa ROSAMONT S.A.

Valoración del	Área de trabajo
----------------	-----------------

trabajo	cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
no	3	3,8%	2	4,9%
si	76	96,2%	39	95,1%

Fuente: Elaborado por el autor

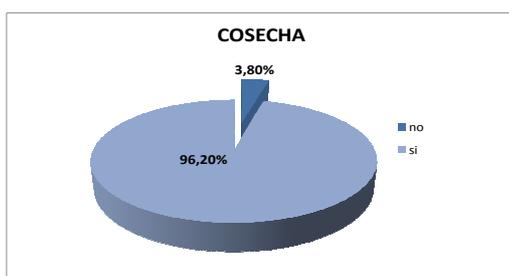


Gráfico 30. Valoración trabajo por jefes en cosecha

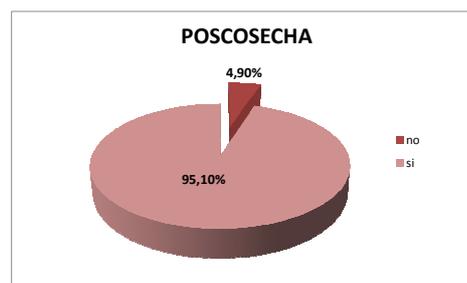


Gráfico 31. Valoración trabajo por jefes en poscosecha

Según Tabla 22 y gráficos 30 y 31, tanto el personal de cosecha como el de poscosecha en su mayoría consideran que sus jefes y compañeros valoran el trabajo que realizan. Datos que demuestran que existe consideración y respecto de los jefes hacia los trabajadores y entre compañero. (Covey, 2009, pág. 201) señala que “la confianza es la forma más elevada de la motivación humana. Saca a la luz lo mejor de la gente. Pero requiere tiempo y paciencia”. Por lo tanto la gerencia debe fomentar una cultura de la valoración la cual debe transformarse en confianza, considerada como una herramienta estratégica que trae consigo fuertes cambios positivos, entre estos una cultura de reconocimiento. La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos, autoestima, habilidad por contribuir y colaborar, lo cual ocasiona mejores empleados.

Tabla 23

Reconocimiento del trabajo al personal de cosecha y poscosecha de empresa ROSAMONTS.A.

mediante	cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Estímulos económicos	22	27,8%	12	29,3%
Ascenso puesto	8	10,1%	5	12,2%
Manifestación verbal	2	2,5%	2	4,9%
Bonificaciones	21	26,6%	7	17,1%
Compensatorios	26	32,9%	15	36,6%

Fuente: Elaborado por el autor

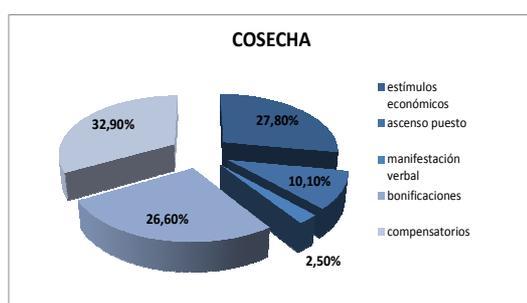


Gráfico 32. Reconocimiento de trabajo personal personal de cosecha

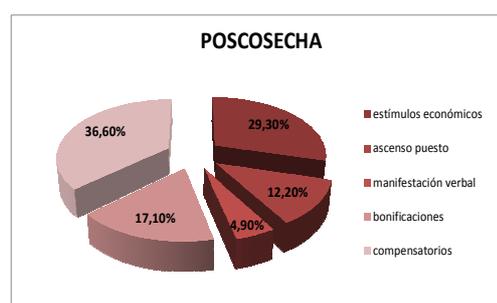


Gráfico 33. Reconocimiento del trabajo de poscosecha

Según la tabla 23 y gráficos 32 y 33, la empresa ha reconocido el trabajo del personal de cosecha y poscosecha mediante compensatorios dados seguido por estímulos económicos, bonificaciones y finalmente con ascensos de puesto. Información que establece que la empresa ROSAMONT, dispone de una política de estímulos para el trabajador, la misma que debería estar mejor enfocada y socializada, ya que se ignora el alcance y las consecuencias positivas que genera el reconocimiento y el hacer que los trabajadores se sientan motivados e identificados con la organización. (Covey, 2009, p. 257) Señala que el reconocimiento debe basarse en acuerdos de tipo ganar/ganar, cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la empresa desea ver repetidas por los empleados y viceversa. (Gelabert, 2012, p. 334) señala que el reconocimiento a los empleados debería estar basado en competencias “este sistema

se funda en la persona y la considera impregnada de valores que le hacen ser un colaborador voluntario e idóneo de la organización”. Una bonificación en dinero es un estímulo real y significativo, pero el problema con dar dinero es que frecuentemente los empleados se lo gastan en pagar cuentas pendientes y la recompensa se les olvida pronto. No obstante, el dinero o los sustitutivos del dinero (tales como bonos que se pueden canjear por productos), les dan a los empleados una mejor flexibilidad para decidir cómo utilizar la recompensa; esta libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción.

Variable insatisfacción laboral

Tabla 24

Apreciación temperatura áreas de trabajo cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta respecto a la apreciación de la temperatura	Áreas de Trabajo			
	cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
muy frio	0	0%	3	7,3%
frio	4	5,1%	24	58,5%
normal	32	40,5%	14	34,1%
caliente	30	38,0%	0	0%
muy caliente	13	16,5%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

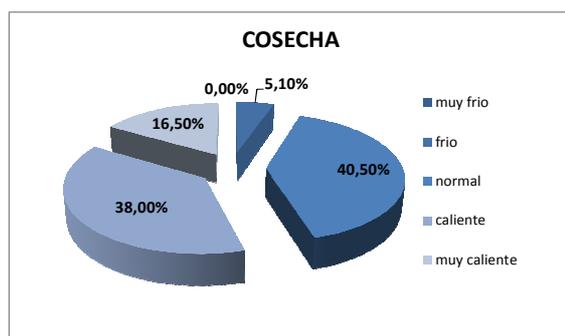


Gráfico 34. Apreciación temperatura área de cosecha

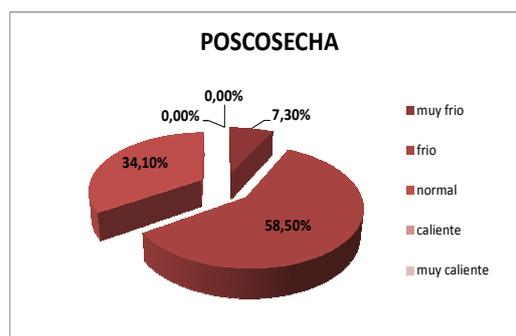


Gráfico 35. Apreciación temperatura área de poscosecha

Como se muestra en la tabla 24 y gráfico 34 y 35, las consideraciones del personal del área de cosecha, respecto a la temperatura del sitio de trabajo, para la

mayoría es normal, mientras que un grupo considerable piensa que la temperatura es caliente y en menor cantidad muy caliente. Para el personal del área de poscosecha, en su mayoría considera que la temperatura de su sitio de trabajo es frío, seguido por normal y finalmente muy frío.

Considerando que la temperatura del sitio de trabajo es una de las condiciones ambientales importantes, que tiene efecto en el estado de ánimo, la capacidad de trabajo y el bienestar físico y mental, es decir que influyen directamente en el rendimiento humano, independientemente del tipo de actividad.

(Cavassa, 2005) manifiesta, que el exceso de temperatura produce fatiga necesiándose más tiempo de recuperación que si se tratase de temperatura normal, la temperatura ideal de trabajo es de 18°C y que se denomina zona de confort. En cambio las temperaturas bajas hacen perder sensibilidad, agilidad y presión en las manos, lo que dificulta la ejecución de tareas, aumentando el riesgo de accidentes laborales, por causa de entumecimiento de las manos y piernas. De lo que se establece que al desarrollarse el trabajo bajo cubierta tanto del área de cosecha y poscosecha, en las cuales existen los dos extremos de temperatura, la empresa debe estar predispuesta a invertir para controlar la temperatura de las instalaciones y mejorar el ambiente laboral.

Tabla 25
Apreciación del ruido en las áreas de trabajo cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Nivel de ruido según área de trabajo	Áreas de Trabajo			
	Cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
no es molesto	39	49,4%	11	26,8%
molesto	12	15,2%	25	61,0%
indiferente	27	34,2%	5	12,2%
muy molesto	1	1,3%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

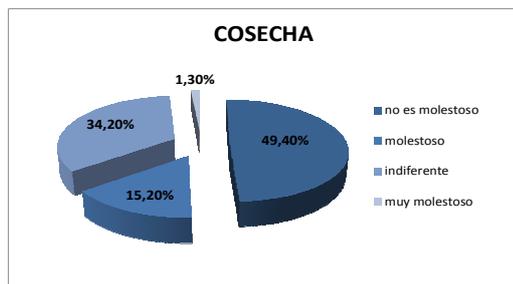


Gráfico 36. Apreciación ruido de cosecha

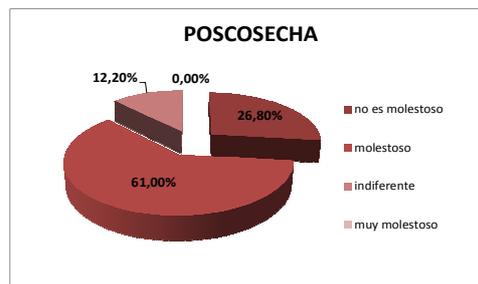


Gráfico 37. Apreciación ruido poscosecha

Como se puede observar en la tabla 25 y gráficos 36 y 37, respecto al ruido, la mayoría del personal considera como no molesto, seguido por indiferente y finalmente molesto. El ruido en campo (área de cosecha) proviene únicamente de las bombas de fumigación que por estar distantes de los bloques no causa molestias al personal.

Para el área de poscosecha se establece que el ruido es molesto, seguido por quienes consideran que no es molesto y por último les es indiferente, tomando en consideración que la poscosecha es un lugar cerrado y que el ruido que proviene de la maquinaria de corte de los tallos de la flores resulta molesto.

Ciertas intensidades de ruido pueden dañar el oído, según (Cavassa, 2005, pág. 161), el ruido puede causar efectos patológicos, fatiga, estado de confusión, y que el trabajador lo perciba como un peligro inminente. Cualquier ruido que sobrepase los 90 decibeles es perjudicial, se constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo. Se ha mencionado la posibilidad de que el ruido constante aumente la presión arterial. Con estas consideraciones el personal que trabaja en ambientes demasiado ruidosos son personas más agresivas, desconfiadas e irritables que los que laboran en una atmósfera normal. El rendimiento mental del trabajador es el más afectado por el ruido, los individuos que

trabajan en ambientes ruidosos por lo general son más nerviosos e irritables que quienes trabajan en ambientes silenciosos.

Tabla 26
Apreciación de la iluminación en las áreas de trabajo cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Niveles de iluminación según área de trabajo	Área de Trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
muy obscuro	0	0%	0	0%
obscuro	1	1,3%	12	29,3%
normal	41	51,9%	28	68,3%
claro	26	32,9%	1	2,4%
demasiada luz	11	13,9%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

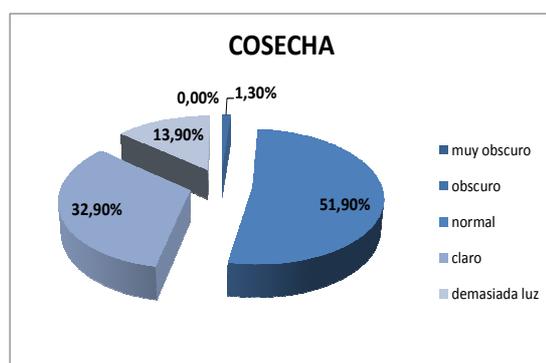


Gráfico 38. Apreciación iluminación área de cosecha

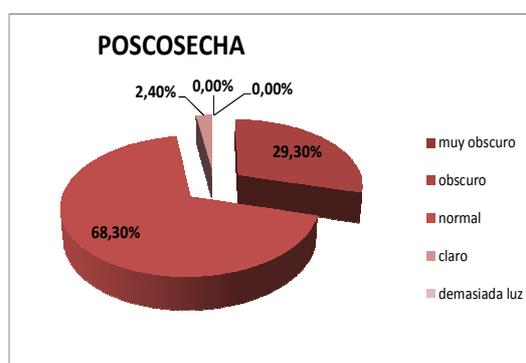


Gráfico 39. Apreciación iluminación área de poscosecha

Como se muestra en la tabla 26 y gráficos 38 y 39 la apreciación de la iluminación por parte del personal de cosecha es de normal. Para el área de poscosecha el personal en su mayoría considera que es normal, seguido por quienes

consideran que es obscuro. Sin embargo de esto la empresa debe analizar la cantidad de luz para el buen desempeño laboral principalmente en poscosecha debido a que es un lugar cerrado y la iluminación debe ser óptima para el tipo de trabajo que desempeñan.

Según (Cavassa, 2005, p. 167) indica que, la luz debe ser suficiente en relación con la superficie del local, y que no provoque deslumbramientos, “una iluminación suficiente aumenta al máximo la producción y reduce la ineficiencia y el número de accidentes”. Al tratar el tema de la iluminación, se debe atender a varios factores muy importantes: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa.

Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual, sin embargo hay que considerar que la iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular.

Tabla 27

Consideración sobre la contaminación del aire en las áreas de trabajo de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta respecto al Aire	Área de Trabajo			
	cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
no	10	12,7%	11	26,8%
si	69	87,3%	30	73,2%

Fuente: Elaborado por el autor

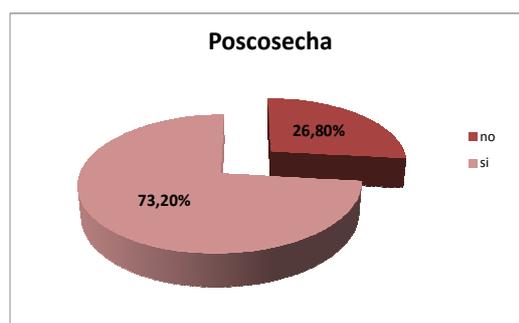
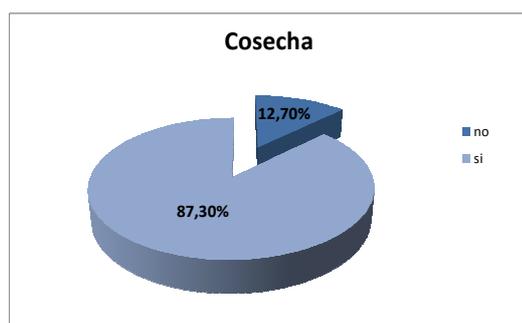


Gráfico 40. Consideración de contaminación del aire cosecha

Gráfico 41. Consideración de contaminación del aire poscosecha

Como se muestra en la tabla 27 y cuadros 40 y 41, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría consideran que el aire del área de trabajo es contaminado. Por lo que es indispensable brindar las medidas de seguridad necesarias para mejorar este aspecto ambiental. La producción de rosas en general es una industria que utiliza gran cantidad de productos agroquímicos, el uso de diversas combinaciones, dosis y frecuencias a lo largo de todo el ciclo productivo del cultivo denominados programas de fumigación, se constituyen en un factor de riesgo permanente, ocasionando que el aire se contamine todo el tiempo. Sin embargo de esto la empresa dispone de recomendaciones de seguridad, las mismas que no han sido debidamente difundidas. Por lo que se hace necesario que la empresa desarrolle un programa serio de capacitación sobre la seguridad para el personal en el uso de agroquímicos.

Tabla 28

Consideración sobre el diseño y tamaño de su lugar de trabajo del personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Escala de respuestas diseño tamaño de su lugar de trabajo	Área de trabajo			
	cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
muy de acuerdo	5	6,3%	0	0%
de acuerdo	57	72,2%	30	73,2%
indiferente	8	10,1%	4	9,8%
en desacuerdo	8	10,1%	7	17,1%
muy desacuerdo	1	1,3%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

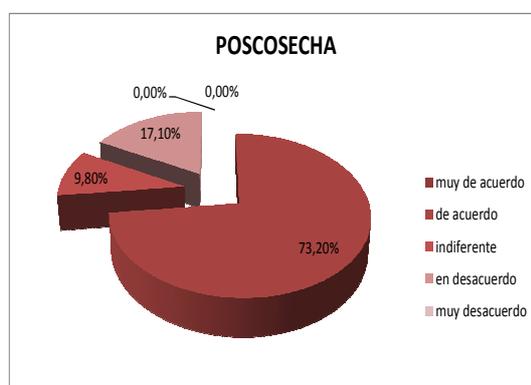
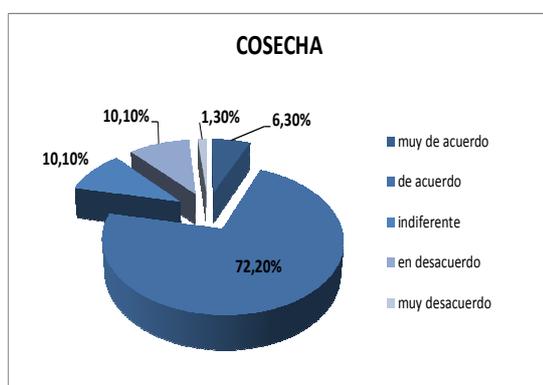


Gráfico 42. Consideraciones del lugar de trabajo cosecha

Gráfico 43. Consideración del lugar de poscosecha

Según la tabla 28 y gráficos 42 y 43, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría está de acuerdo con el tamaño y diseño de su lugar de trabajo, mientras que un porcentaje menor están en desacuerdo.

Para el caso de la cosecha el lugar de trabajo es el campo con los invernaderos que contiene las camas con las plantas de rosas, al realizar un análisis del sitio de trabajo lo que causaría dificultad es la distancia entre las camas, que en algunos casos por cuestiones topográficas del terreno, son más estrechas que en otros bloques, así mismo se dispone de variedades que sobrepasan los 2m de alto lo que hacen difíciles las tareas en campo.

En relación al espacio físico de la poscosecha, esta tiene diseño panorámico integral en el que se tiene una enorme área abierta; no hay paredes que dividan el espacio en cubículos, por el contrario, todos los empleados están agrupados en unidades funcionales, donde se encuentra los arboles de clasificación de la flor, así como también las mesas de boncheo, la banda transportadora de ramos entre otros. Al ser este un diseño que ha sido adaptado al espacio físico existente y no un diseño exclusivo para la actividad, los trabajadores presentan inconvenientes, como por ejemplo con la distancia a las tinas de hidratación de la flor, a los baños, entre otros.

(Hernández, 2005, p, 43), señala que “el diseño del lugar de trabajo implica la ordenación física de los elementos industriales”. Al respecto el espacio físico, comprende todos los aspectos posibles, del diseño de los lugares y áreas de trabajo de la empresa, los que al no ser correctamente diseñados pueden ocasionar malestar y frustración. Una de las razones principales de la organización de las áreas de trabajo

y de los equipos es la de brindar seguridad al trabajador, el mismo que no puede ser efectivo si para el trabajador existe riesgo de accidentes.

Tabla 29

Consideración sobre los materiales de seguridad y protección brindados por la empresa al personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Escala de respuestas sobre los materiales de seguridad y protección	Área de Trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
adecuados	44	55,7%	17	41,5%
inadecuados	31	39,2%	24	58,5%
indiferente	4	5,1%	0	0%
muy inadecuado	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

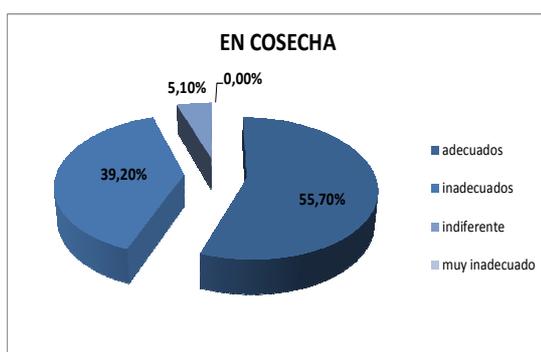


Gráfico 44. Materiales de seguridad industrial cosecha

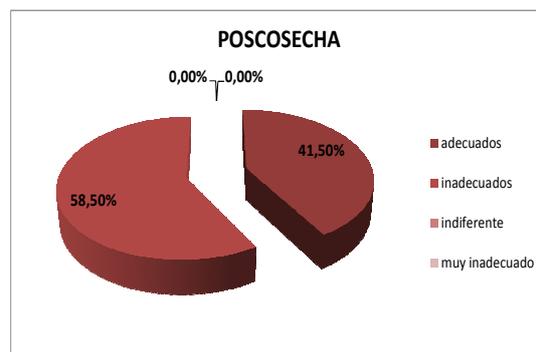


Gráfico 45. Materiales de seguridad en industrial en poscosecha

Los materiales de protección y seguridad industrial llevados por el trabajador tienen la finalidad de proteger de los riesgos que puedan producir daños a su salud. Ante esto como se muestra en la tabla 29 y gráficos 44 y 45, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría consideran que los mismos son adecuados para la actividad que realizan, pero como se puede observar existen personas que consideran que estos materiales no son los adecuados, esta respuesta se debe a que algunas

personas disponen de estos materiales y otros no, lo que provoca esta inconformidad en el personal.

El personal en su totalidad debe disponer de un equipo de protección individual, todo el tiempo, el cual deberá ser adecuado a los riesgos a los cuales se expone, y además que respondan a las condiciones del lugar de trabajo; considerando los requerimientos ergonómicas y de salud del trabajador.

Entre los equipos de protección individual que la empresa debe considerar, se encuentran para los oídos que tienen la capacidad de reducir el nivel de decibeles al que está expuesto el trabajador, protección para los ojos, protección para el sistema respiratorio con máscaras de filtros, guantes de nitrilo, guantes de protección contra aguas fuertes o sustancias químicas, protección para las piernas, pantalones especiales para el frío y calor, botas entre otros, en definitiva ropa de protección especialmente diseñada para trabajar en condiciones extremas.

Tabla 30
Consideración sobre la conformidad del personal con los horarios de trabajo establecidos por la empresa ROSAMONT S.A

Posibilidades de respuesta para horarios de trabajo	Área de trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
muy de acuerdo	3	3,8%	0	0%
de acuerdo	40	50,6%	22	53,7%
indiferente	7	8,9%	6	14,6%
en desacuerdo	28	35,4%	13	31,7%
muy desacuerdo	1	1,3%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

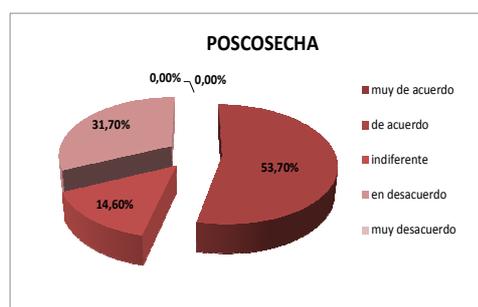
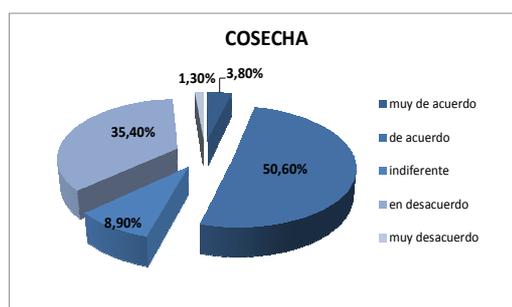


Gráfico 46. Consideración horarios de trabajo de cosecha

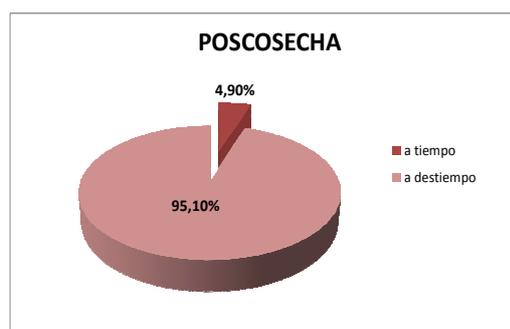
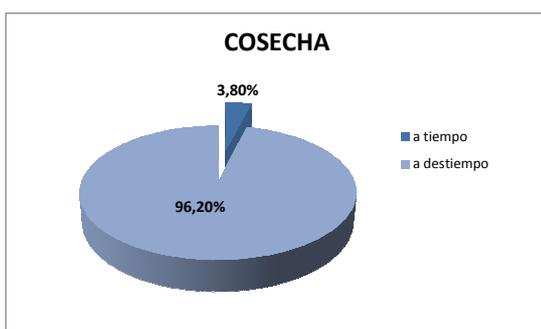
Gráfico 47. Consideración horarios de trabajo de poscosecha

Como se muestra en la tabla 30 y gráfico 46 y 47, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría está de acuerdo con los horarios de trabajo establecidos por la empresa, pero existe personas que está en desacuerdo; esto se debe principalmente a que la empresa no dispone de una planificación de los horarios de trabajo sobre todo en temporadas de alta producción, si no que diariamente se determina el tiempo extra que el personal debe trabajar, sin embargo los trabajadores no tienen previsto llegar muy tarde a sus casas, y es allí donde se genera el problema, por lo que la empresa debe considerar lo establecido en el código del trabajo según el cual la jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, dividida en cinco días. Para enfrentar esa realidad la empresa tienen coordinar el asunto de horarios con el personal.

Tabla 31
Pago de salarios personal de cosecha y poscosecha empresa ROSAMONT S.A.

Posibilidades de respuesta para pago de salarios	Área de Trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a tiempo	3	3,8%	2	4,9%
a destiempo	76	96,2%	39	95,1%

Fuente: Elaborado por el autor



*Gráfico 48. Pago de salarios de cosecha**Gráfico 49. Pago de salarios de poscosecha*

Como se muestra en la tabla 31 y gráficos 48 y 49, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría, considera que el pago de los salarios es a destiempo. Lo que ocasiona molestias en la mayoría del personal y de alguna manera su respuesta es una forma de protesta. Aspecto que debe ser analizado por la empresa ya que el pago de salarios a destiempo no es un aspecto motivante para el trabajador, considerando que se trata de personas de bajos recursos económicos y que no disponen de otros ingresos, según la actual constitución del Ecuador en su Art. 328 determina que “La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como la de su familia” determinando que el sueldo básico en el 2013 será de \$ 318 dólares mensuales, y que es el valor que actualmente gana el personal de primera línea de la empresa.

En la actualidad las empresas deben considerar socializar entre sus empleados la remuneración total, es decir, al salario se suman, los beneficios, los reconocimientos, los permisos y el balance entre vida – trabajo, y que antes se veían por piezas desagregadas, pero en tiempos de crisis en la empresa los empleados deben considerar que el salario quizá constituye un 60% de todo lo que reciben a cambio de su trabajo (Covey, 2009, págs. 86,87) señala que el hábito de la proactividad significa que los seres humanos, son responsables de sus propias vidas y que la conducta está en función de las decisiones no de las condiciones. Por lo tanto la empresa debe socializar el hábito de la proactividad con el personal, para que no sean

reactivos en situaciones de dificultad y que esto afecte la calidad de su trabajo, fomentando el hábito de comprender para ser comprendido.

Tabla 32
Pago de salarios personal de cosecha y poscosecha empresa ROSAMONT S.A.

Posibilidades de respuesta personal respecto a los salarios en la empresa	Área de Trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
muy bueno	3	3,8%	0	0%
bueno	31	39,2%	14	34,1%
ni bueno ni malo	38	48,1%	27	65,9%
malo	7	8,9%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

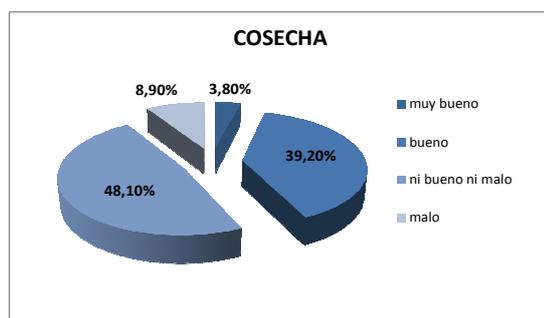


Gráfico 50. Apreciación personal salarios cosecha

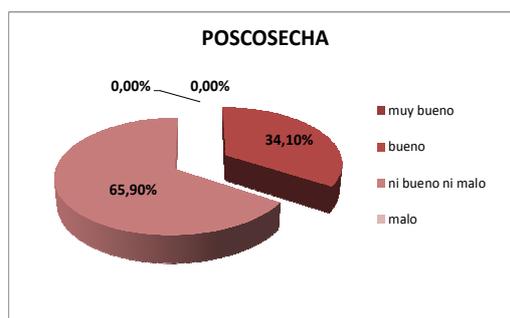


Gráfico 51. Apreciación personal salarios poscosecha

Al respecto como se muestra en la tabla 32 y gráficos 50 y 51, el personal de cosecha y poscosecha, en su mayoría considera que los salarios, no son ni buenos ni malos, lo que muestra un grado de apreciación intermedia, mientras que un grupo importante de personas consideran que el salario es malo. La empresa deberá, según (Galabert, 2012, p. 316) "formarse una opinión de cuál es la situación de los salarios en la organización, en el sentido de saber si la empresa está por encima, por debajo, o

en lo justo en relación a las retribuciones a su personal”. La opinión actual que el personal tiene sobre su salario, debería estar fundamentada en todos los beneficios que disponen con el solo hecho de pertenecer a la empresa, porque según la respuesta a esta pregunta, ellos solo están considerando los salarios que perciben de forma mensual. (Covey, 2009, pág. 257) Señala que los gerentes deben establecer acuerdos de desempeño del tipo ganar –ganar que les permita a los empleados desenvolverse, cumplir responsablemente con sus tareas generando expectativas claras desde el principio para ambas partes. De esta forma motivar al trabajador a valorar su esfuerzo y a percibir su sueldo como un estímulo importante.

Tabla 33
Capacitaciones recibidas del personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta del personal respecto a la capacitación	Área de trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
no	11	13,9%	3	7,3%
si	68	86,1%	38	92,7%

Fuente: Elaborado por el autor

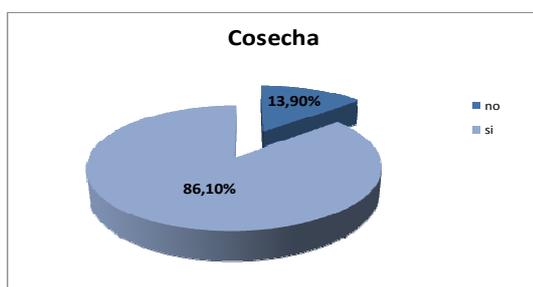


Gráfico 52. Capacitaciones recibidas personal de cosecha

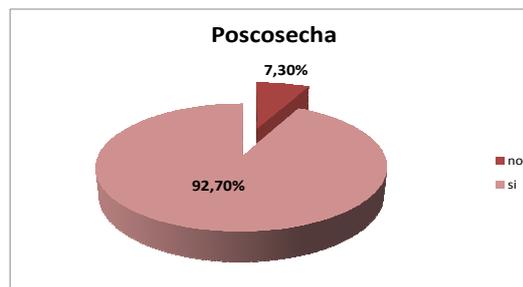


Gráfico 53. Capacitaciones recibidas personal de poscosecha

Como se muestra en la tabla 33 y gráficos 52 y 53, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría señala haber recibido capacitaciones desde que ingresó a

la empresa. Considerando que la capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se da al personal para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo, de mejor manera.

Es de gran importancia diseñar programas de capacitación para efecto y beneficio de la empresa, y del personal que labora, debe ser sin considerar el nivel jerárquico dentro de la misma y acorde al puesto desde el gerente, hasta el personal de primera línea.

(Robbins S. p., 2005, pág. 294) Señala que, la capacitación de los empleados es una actividad importante de la gestión de recursos humanos, debido a que las destrezas y habilidades de los empleados se deben modificar y actualizar y que los métodos para capacitar al personal deben estar basados en tecnología, debido a su mejor acceso, menor costo y a su capacidad de proporcionar información. Aspecto que es necesario considerar para poder realizar una buena planificación e incluir capacitaciones sobre los requisitos de calidad de los clientes, y uso y manejo de agroquímicos que son temas que no se ha profundizado en la empresa. (Covey, 2009, págs. 59 ,107) Señala que, el conocimiento es el que hacer y el porqué, la capacidad es el cómo hacer y el deseo es la motivación, por lo tanto el personal de primera línea necesita fortalecer el conocimiento para mejorar su capacidad y que su trabajo sea motivante.

Tabla 34
Capacitaciones recibidas personal de cosecha y poscosecha y crecimiento profesional de la empresa ROSAMONT S.A.

Capacitaciones vs Crecimiento laboral y profesional	Área de Trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
no	16	20,3%	5	12,2%

si 63 79,7% 36 87,8%

Fuente: Elaborado por el autor

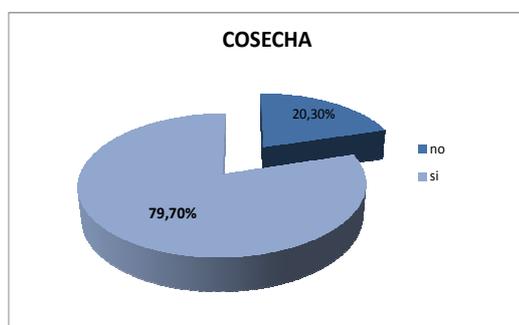


Gráfico 54. Apreciación personal salarios cosecha

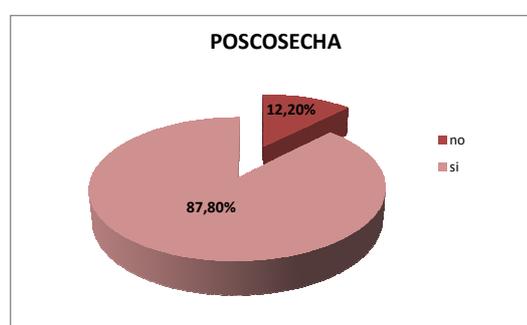


Gráfico 55. Apreciación personal salarios poscosecha

Según el personal de cosecha y poscosecha como se muestra en la tabla 34 y gráficos 54 y 55, en su mayoría consideran, que las capacitaciones recibidas han retribuido su crecimiento personal, mientras que aproximadamente el 20% del personal de cosecha y 12% del personal de poscosecha manifiesta que no.

Es muy importante, cualquiera que sea el tipo de capacitación a otorgar, establecer en común acuerdo con las personas que serán capacitadas, incluyendo indicadores de "crecimiento intelectual" con lo que se podrá demostrar la efectividad del curso y definirse de qué forma impacta al desempeño de un individuo, al equipo de trabajo y a la empresa en general; a la par de poder establecer un compromiso de tipo ganar- ganar con el empleado para aplicar los nuevos conocimientos adquiridos.

Tabla 35
Capacitaciones recibidas personal de cosecha y poscosecha sobre uso de agroquímicos de la empresa ROSAMONT S.A.

Capacitaciones sobre uso de agroquímicos	Área de Trabajo			
	cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
casi siempre	4	5,1%	2	4,9%
frecuente	22	27,8%	5	12,2%

ocasional	27	34,2%	26	63,4%
infrecuente	8	10,1%	5	12,2%
casi nunca	18	22,8%	3	7,3%

Fuente: Elaborado por el autor

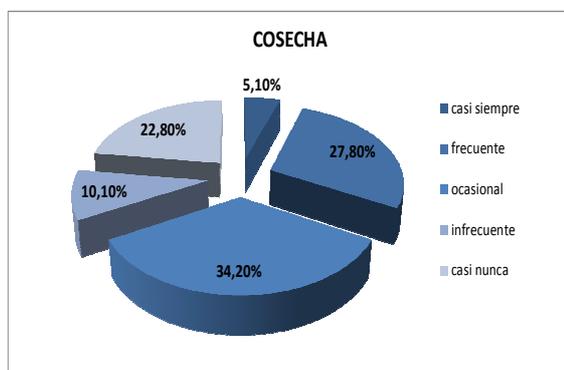


Gráfico 56. Capacitaciones en agroquímicos personal cosecha

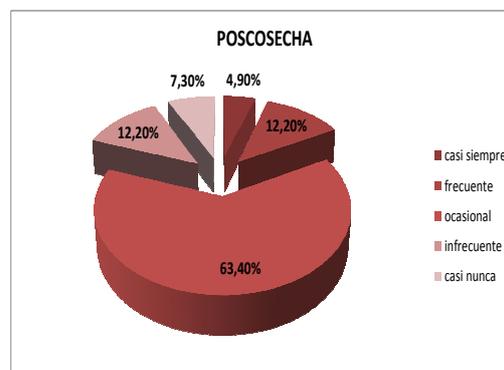


Gráfico 57. Capacitaciones en agroquímicos personal de poscosecha

Según la tabla 35 y gráficos 56 y 57, el personal de cosecha y poscosecha ha recibido capacitaciones relacionadas con la adecuada utilización de agroquímicos de forma ocasional, existiendo un porcentaje alto del personal de cosecha que manifiesta casi nunca han recibido capacitaciones. Por lo que es necesario considerar estas respuestas del personal en especial de cosecha quienes deberían estar capacitados en estos temas. El aspecto fitosanitario es tal vez el más complejo en la empresa ya que este requiere de la aplicación de plaguicidas y fertilizantes, es allí donde comienzan los problemas asociados con la necesidad del uso responsable.

Las capacitaciones al personal deben centrarse en la descripción de las principales vías de contaminación de los productos químicos en el ser humano, la clasificación toxicológica de productos, los elementos de protección personal a utilizar en cada caso y las precauciones a tener en cuenta en el transporte y almacenamiento de agroquímicos, aspectos a tener en cuenta al momento de aplicar un producto químico.

Tabla 36

Experiencia en el trabajo que desempeña el personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta en relación a la experiencia	Área de Trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bastante	20	25,3%	9	22,0%
Intermedio	54	68,4%	31	75,6%
Poco	5	6,3%	1	2,4%

Fuente: Elaborado por el autor

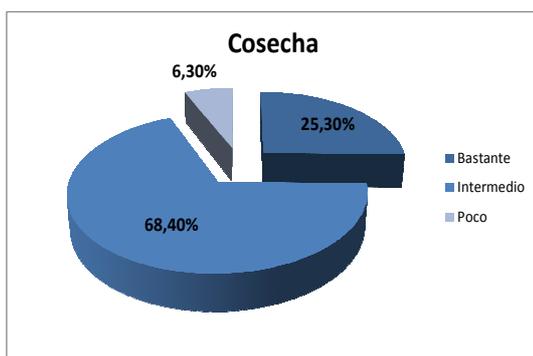


Gráfico 58. Apreciación relación experiencia cosecha.

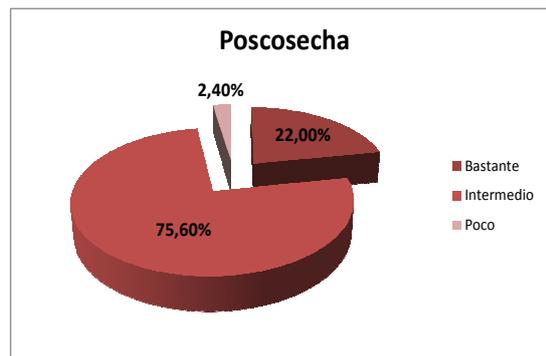


Gráfico 59. Apreciación relación experiencia poscosecha.

Como se muestra en la tabla 36 y gráficos 58 y 59, respectivos el personal de cosecha y poscosecha consideran que tiene un nivel de experiencia intermedio en el trabajo que desempeña, seguido por los que consideran tener bastante experiencia. Estas respuestas seguramente surgen debido a que existe personal nuevo todo el tiempo, los mismos que no han sido debidamente capacitados desde su ingreso a la empresa.

En este sentido, se hace necesario capacitar a todo personal para obtener un buen nivel de experiencia que les permita realizar bien su trabajo. Además es necesario que la empresa fomente la fidelización y retención de los empleados de mayor edad y antigüedad que pueden ayudar a la empresa a contrarrestar algunos de los efectos negativos provocados a partir de esto, ya que la falta de experiencia en el personal disminuye los rendimientos y perjudica los ingresos de la finca.

Tabla 37

Aplicación de conocimientos en el trabajo que desempeña el personal de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta aplicación de conocimientos por área de trabajo	Área de Trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
casi siempre	15	19,0%	10	24,4%
frecuente	26	32,9%	13	31,7%
ocasional	31	39,2%	18	43,9%
poco frecuente	7	8,9%	0	0%
casi nunca	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

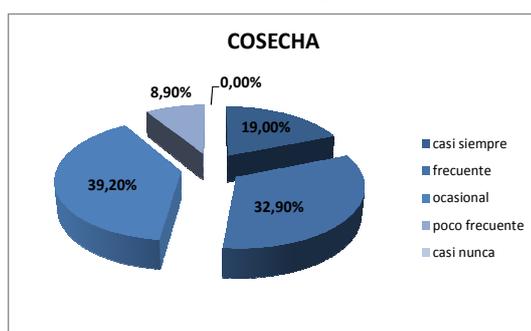


Gráfico 60. Aplicación de conocimientos cosecha

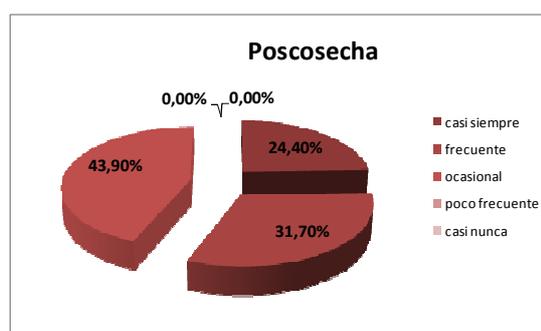


Gráfico 61. Aplicación de conocimientos poscosecha

Como muestran en la tabla 37 y gráficos 60 y 61, la mayoría del personal de cosecha, aplica todos sus conocimientos de forma ocasional en el trabajo que desempeña seguido por quienes lo hacen frecuentemente. Para el área de poscosecha

la mayoría del personal aplica sus conocimientos de forma ocasional seguido por quienes lo hacen frecuentemente y quienes lo hacen casi siempre. Respuestas que indican que el personal no está dando todo su potencial en la actividad que realiza, por cuanto toda la experiencia que tiene no está siendo aplicada en su totalidad.

En la actualidad el trabajador es el activo más valioso de la empresa y mejorar su productividad es el gran desafío, para lo cual es importante motivar al trabajador para que pueda integrar todos sus conocimientos, iniciando por un cambio de actitud tanto del trabajador como de la empresa, es entonces imprescindible generar un clima de confianza, transparencia, que responsabilice a las personas por los resultados y otorgue amplia libertad para trabajar.

Tabla 38
Conformidad del personal con el trabajo realizado en el área de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta a gusto trabajo que desempeña	Área de Trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
no	2	2,5%	0	0%
si	77	97,5%	41	100%

Fuente: Elaborado por el autor

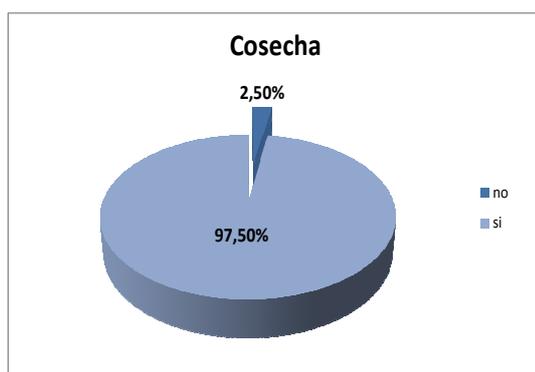


Gráfico 62. Apreciación a gusto trabajo cosecha

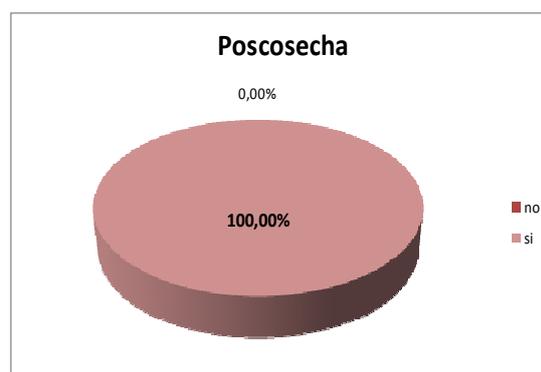


Gráfico 63. Apreciación a gusto trabajo poscosecha

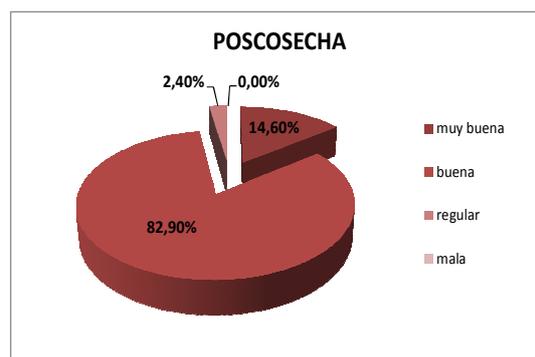
Como se puede observar en la tabla 38 y gráficos 62 y 63, el personal del área de cosecha y poscosecha en su mayoría está a gusto con el trabajo que actualmente desempeña. Respuesta que muestra la satisfacción del personal con el trabajo que realiza.

Lo importante es que el trabajo sea lo que realmente quiera el trabajador ya que por muy bueno que sea el sueldo o las condiciones, si lo que hace no es lo que quiere el trabajador, se creará una división interna que provocará que la persona no se esfuerce por conseguir los objetivos que se propone. (Covey, 2009, pág. 84) Señala que, “entre el estímulo y la respuesta el ser humano tiene la libertad interior de elegir” esto es lo que nos hace ser seres humanos, es necesario que la empresa genere mayor confianza para que el personal pueda elegir y no sentirse presionado a realizar actividades que realmente no desea.

Tabla 39
Relación entre jefes y compañeros de las áreas de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta relación jefes compañeros	Área de trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
muy buena	8	10,1%	6	14,6%
buena	57	72,2%	34	82,9%
regular	14	17,7%	1	2,4%
mala	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor



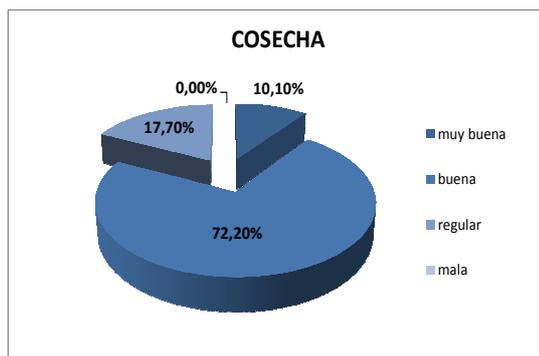


Gráfico 64. Alternativas relación jefes compañeros cosecha
Gráfico 65. Alternativas relación jefes cosecha compañeros poscosecha

Según tabla 39 y gráficos 64 y 65, el personal de cosecha y poscosecha en su

mayoría tiene una buena relación con sus jefes y compañeros de trabajo, mientras que aproximadamente el 10% del personal de las dos áreas consideran una relación regular. La respuesta del personal muestra el equilibrio que debe haber y el respeto entre jefes y compañeros. Al cumplir con las funciones de manera eficiente cada día, será mucho más sencillo que el trabajador posea la consideración del jefe y de sus compañeros para multiplicar los resultados. No únicamente es importante mejorar las relaciones con el jefe y los compañeros de trabajo, también es importante la motivación que una persona recibe durante la semana laboral, considerando que muchas veces en el trabajo se pasa más tiempo que con la familia. (Covey, 2009, pág. 249) Señala que, sobre la base del carácter, se construyen relaciones del tipo ganar – ganar, y la confianza es lo más importante de una buena relación laboral, indica que las dos partes, tanto jefes y empleados están profundamente comprometidos lo cual es el inicio de una gran sinergia y que corresponde al sexto hábito. De modo que es necesario esforzarse para construir buenas relaciones.

Tabla 40

Análisis sobre la buena comunicación con el jefe inmediato en el área de cosecha y poscosecha de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta sobre la comunicación con el jefe inmediato	Área de Trabajo			
	cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje

muy buena	4	5,1%	5	12,2%
buena	41	51,9%	24	58,5%
ni buena ni deficiente	33	41,8%	11	26,8%
deficiente	1	1,3%	1	2,4%
muy deficiente	0	0%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

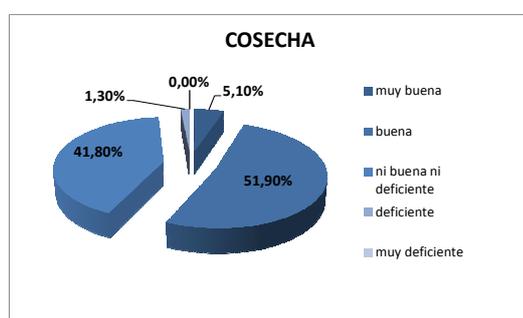


Gráfico 66. Apresiasión comunicación jefe inmediato cosecha

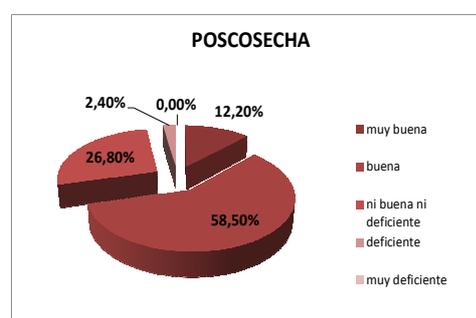


Gráfico 67. Apresiasión comunicación jefe inmediato poscosecha

Según la tabla 40 y gráficos 66 y 67, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría tienen una buena comunicación con su jefe inmediato, seguido por quienes consideran que la comunicación no es ni buena ni mala.

La comunicación es una de las herramientas más importante en toda relación interpersonal. La mala comunicación simplemente genera muchos conflictos en cuestiones profesionales. No existen fórmulas que garanticen la buena comunicación pero sí existen dinámicas que pueden ayudarnos. (Covey, 2009, págs. 268,270) Señala que, la comunicación debe ser empática, y que se relaciona con el quinto hábito de procurar comprender para después ser comprendido, es decir escuchar con la intención de comprender de esta forma generar la interdependencia que es el camino que conduce a la sinergia.

Tabla 41

Análisis participación del personal en reuniones realizadas por el jefe de área de la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativa de respuesta participación del personal en reuniones	Área de Trabajo			
	cosecha		poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
casi siempre	10	12,7%	6	14,6%
infrecuente	14	17,7%	12	29,3%
ocasionalmente	45	57,0%	16	39,0%
infrecuente	7	8,9%	2	4,9%
casi nunca	3	3,8%	5	12,2%

Fuente: Elaborado por el autor



Gráfico 68. Participación en reuniones personal de cosecha

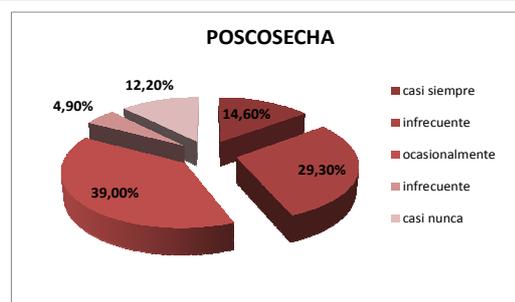


Gráfico 69. Participación en reuniones personal poscosecha

Según tabla 41 y gráficos 68 y 69, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría participa ocasionalmente en reuniones realizadas por su jefe, seguido por quienes lo hacen infrecuentemente, mientras que un 7% del personal casi nunca participa de las reuniones.

Las reuniones de trabajo son una herramienta utilizada para elaborar planes, diseñar estrategias, evaluar desempeños, fomentar la participación de los empleados las que deben ser tomadas con la seriedad que se merecen. Las reuniones de trabajo al interior de grupos y equipos de trabajo, son un buen ejercicio de integración y comunicación. (Covey, 2009, pág. 163) Señala que, el personal en la empresa con el tiempo pretende una participación significativa, para poder comprometerse.

Es importante que todo el personal de ROSAMONT esté involucrado en reuniones participe de ellas y se sienta importante durante el desarrollo de las mismas, la finca debe fomentar la participación de todos sus miembros, es decir incentivar la responsabilidad. Es necesario hacer notar al trabajador la importancia de su participación en las reuniones, para que no exista un grado de resentimiento por parte del personal que no conoce de las decisiones que se ha tomado en este tipo de reuniones.

Tabla 42

Análisis de ayuda recibida por parte del jefe inmediato ante problemas relacionados con el trabajo empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta ayuda recibida por el jefe inmediato	Área de Trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
casi siempre	9	11,4%	2	4,9%
infrecuente	18	22,8%	8	19,5%
ocasionalmente	41	51,9%	24	58,5%
infrecuente	5	6,3%	5	12,2%
casi nunca	6	7,6%	2	4,9%

Fuente: Elaborado por el autor

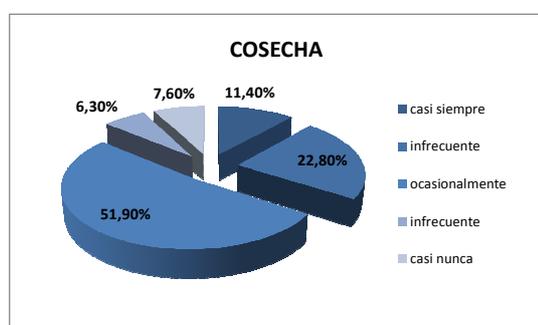


Gráfico 70. Ayuda brindada al personal de cosecha

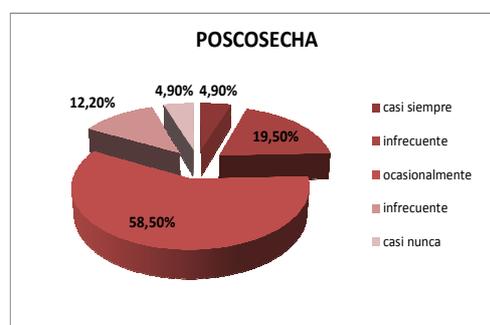


Gráfico 71. Ayuda brindada al personal de poscosecha

Según tabla 42 y gráficos 70 y 71, el personal de cosecha y poscosecha, considera que cuando se ha presentado algún problema relacionado con el trabajo que desempeñan ellos han recibido la ayuda requerida por parte de su jefe inmediato de forma ocasional, seguido por quienes consideran que ha sido infrecuentemente y finalmente casi nunca. Las respuestas de los empleados demuestran que la ayuda brindada no ha sido inmediata y oportuna sino de forma ocasional. (Covey, 2009, pág. 319) Señala que, la relación entre las partes es el poder que permite crear una cultura sinérgica, cuando mejor sea el compromiso, será más efectiva la resolución de problemas por la confianza y libertad que se genera. Siendo la sinergia el principio correcto, la interiorización de los hábitos anteriores.

Los jefes deben estar pendientes de todo lo que le acontece a su personal, y cuando los requerimientos son de tipo laboral es su responsabilidad atenderlos de forma inmediata, ya que la no respuesta incomoda al trabajador que no puede obtener lo que requiere para realizar su trabajo a satisfacción, esto restara puntaje a los jefes y los trabajadores mostrarán su incomodidad.

Tabla 43
Análisis de ayuda recibida por parte de la empresa ROSAMONT S.A a los requerimientos personales.

Alternativas de respuesta a requerimientos personales	Área de trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
casi siempre	1	1,3%	1	2,4%
frecuente	17	21,5%	10	24,4%
ocasional	47	59,5%	22	53,7%
infrecuente	9	11,4%	6	14,6%

casi nunca	5	6,3%	2	4,9%
------------	---	------	---	------

Fuente: Elaborado por el autor

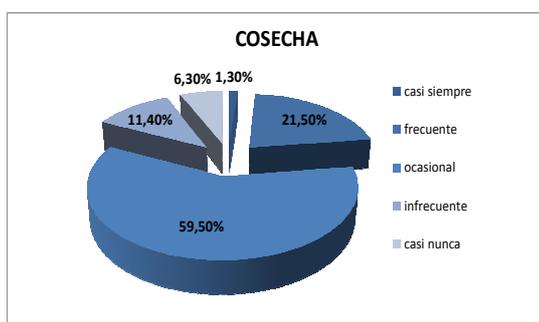


Gráfico 72. Respuesta a requerimientos personal de cosecha

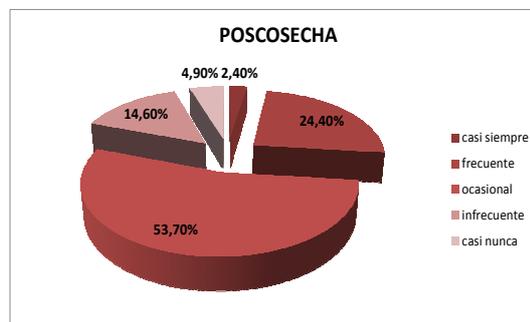


Gráfico 73. Respuesta a requerimientos personal poscosecha

Según la tabla 43 y gráficos 72 y 73; La empresa ha brindado una respuesta oportuna a los requerimientos personales del trabajador de forma ocasional para la mayoría del personal de cosecha y de poscosecha, seguido por quienes consideran que la ayuda brindada ha sido frecuente e infrecuentemente. Siendo importante considerar estas respuestas para buscar mejorar la interacción, la sinergia entre el personal y el departamento de talento humano de la empresa.

Tabla 44

Análisis de coordinación entre las diferentes áreas de trabajo empresa ROSAMONT S.A.

Coordinación	Área de trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
casi siempre	12	15,2%	3	7,3%
frecuente	27	34,2%	11	26,8%
ocasional	33	41,8%	23	56,1%
infrecuente	4	5,1%	2	4,9%
casi nunca	3	3,8%	2	4,9%

Fuente: Elaborado por el autor

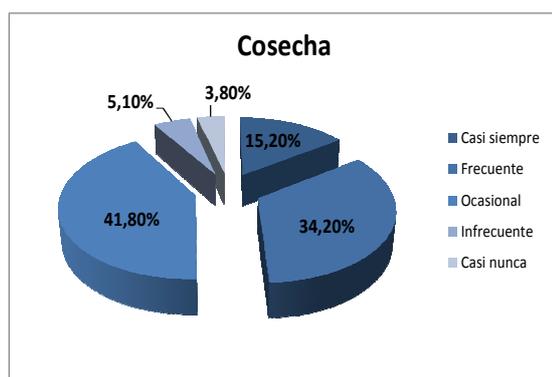


Gráfico 74. Coordinación áreas de trabajo personal de cosecha

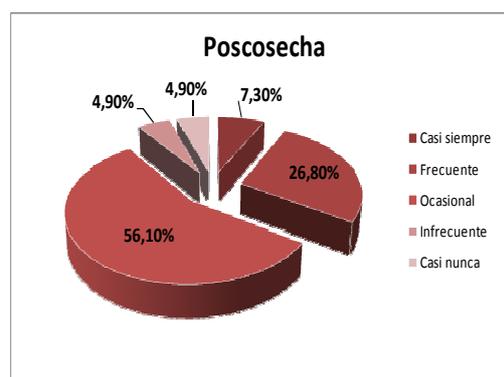


Gráfico 75. Coordinación áreas de trabajo personal poscosecha

Según la tabla 44 y gráficos 74 y 75, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría, consideran que existe una buena coordinación entre las áreas de trabajo de forma ocasional, seguido por quienes consideran que casi nunca hay una buena coordinación (Covey, 2009, pág. 318) señala que, el poder de los siete hábitos está en la vinculación recíproca, y no de forma aislada, la buena relación en la organización es la que permite crear una cultura sinérgica para el trabajo en equipo, desarrollo de la unidad y fomento de la creatividad.

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. De lo que se concluye que existe deficiencia en el intercambio de información entre las áreas de trabajo lo que ocasiona la falta de coordinación, que pone de manifiesto la falta de principios administrativos, y un escaso grado de integración de sus miembros.

Tabla 45

Análisis de difusión de información sobre decisiones tomadas por la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta a difusión oportuna de información sobre decisiones de la empresa	Área de trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
casi siempre	10	12,7%	7	17,1%
frecuente	25	31,6%	17	41,5%
ocasional	30	38,0%	12	29,3%
infrecuente	10	12,7%	5	12,2%
casi nunca	4	5,1%	0	0%

Fuente: Elaborado por el autor

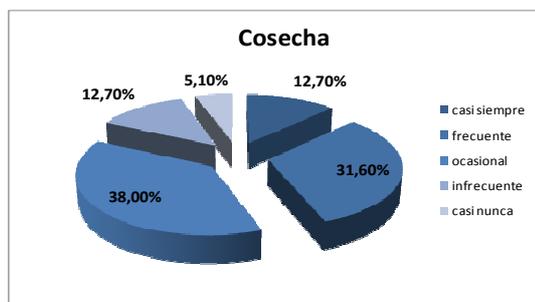


Gráfico 76. Información sobre decisiones tomadas personal cosecha

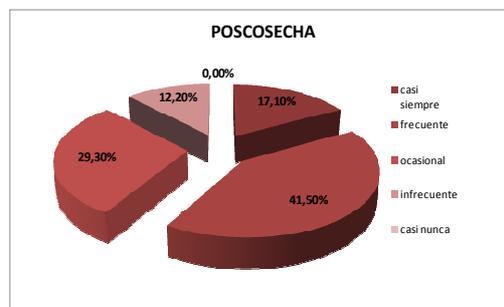


Gráfico 77. Información sobre decisiones tomadas personal poscosecha

Según la tabla 45 y gráficos 76 y 77; el personal de cosecha y el de poscosecha en su mayoría manifiestan que se informa ocasionalmente de las decisiones tomadas por la empresa que se relacionan con el trabajo, seguido por quienes consideran que se les informa frecuentemente, infrecuentemente y casi nunca de las decisiones tomadas. Aspecto que la empresa debe mejorar y considerar para no generar falsas expectativas y rumores que no son verdad en la empresa. (Covey, 2009, pág. 268) Indica, que la aptitud en la comunicación es lo más importante, permite una comunicación efectiva.

Tabla 46

Análisis motivos de conflictos en la empresa durante el último año en la empresa ROSAMONT S.A.

Alternativas de respuesta para manejo de conflictos en la empresa	Área de trabajo			
	Cosecha		Poscosecha	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
salario	59	74,7%	9	22,0%
cambio horario	20	25,3%	8	19,5%
cambio organización	0	0%	24	58,5%

Fuente: Elaborado por el autor

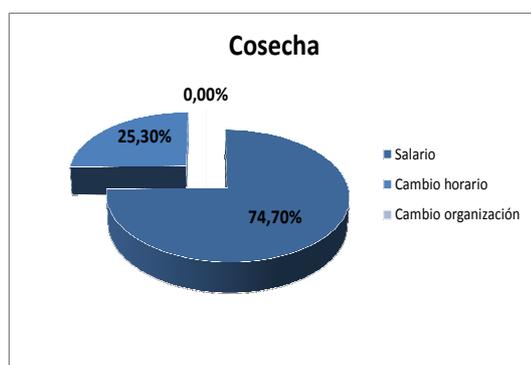


Gráfico 78. Motivos de conflictos personal de cosecha

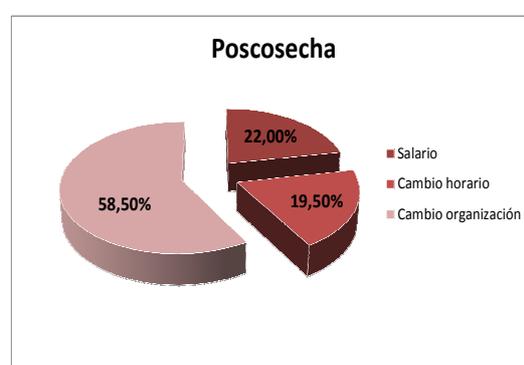


Gráfico 79. Motivos de conflictos personal de poscosecha

Según se muestra en la tabla 46 y gráficos 78 y 79, el personal de cosecha considera que la mayor parte de conflictos en la empresa ha sido por motivos de salarios, seguido por cambios de horarios; mientras que para poscosecha el personal considera que la mayor parte de conflictos en la empresa ha sido por cambios de la organización, seguido por salarios y finalmente por cambio de horarios. Los conflictos están presentes en el proceso de las relaciones humanas y son raramente resueltos con facilidad, los individuos pueden disgustarse, pudiendo tolerar en un principio su comportamiento en actividades cotidianas. Los conflictos en la empresa,

generalmente se perciben como un elemento negativo por las consecuencias nefastas que pueden generar al interior de la misma tales como, pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, falta de productividad, malos entendidos, hostilidad y aislamiento entre las personas, etc. En este caso se puede ver claramente que los conflictos no son entre el personal sino del personal para con la empresa, que como una forma de protesta, el problema se genera entre el personal y los jefes, (Whetten 2004) señala que, “una de las causas de conflictos entre los miembros de una organización consiste en la deficiencia en la información” esto muestra que los conflictos basados en malos entendidos, son los que generan los problemas, de allí que es importante que se aclare al personal de cosecha y poscosecha con la debida anticipación respecto a los salarios, y los cambios que se producirán en los horarios de trabajo para evitar el malestar del personal, así como también establecer una vía directa de comunicación. (Covey, 2009, pág. 304) Señala que para evitar conflictos la comunicación debe ser respetuosa y diplomática para evitar confrontaciones desagradables.

Conclusiones del análisis descriptivo

Variable ausentismo

Las faltas y atrasos del personal de primera línea de la empresa ROSAMONT, fueron analizadas para la variable ausentismo, siendo un tema que preocupa a la empresa ya que su incidencia perjudica e impide el logro de sus objetivos. Los datos analizados muestran que el ausentismo es más frecuente para el género femenino que para el masculino, siendo los principales motivos familiares, trámites personales y enfermedad comprobada; entre los que se encuentran problemas relacionados con los hijos y maternidad; lo que indica que hasta la actualidad la mujer lleva a cabo una serie de tareas dentro del hogar, que implica que su jornada laboral se duplique, sometida bajo un sistema patriarcal que no permite la inclusión y la equidad de género, se puede observar desigualdad en la distribución del poder entre hombres y mujeres donde ellos tienen mayores privilegios en uno o varios aspectos.

Variable rotación

Para realizar un análisis de la variable rotación, se consideró la posibilidad de que el personal femenino y masculino de cosecha y poscosecha presente, tuviera que salir de la empresa cuál sería su principal motivo. Obteniendo como respuesta de la mayoría, por salarios, que como se puede observar, es uno de los aspectos motivantes para el trabajador y que no se está considerando, ya que los sueldos son pagados a destiempo y esto causa malestar, también existe personal que sale por otras ofertas laborales lo que indica la falta de motivación. Así también deciden cambiar de trabajo por inconformidad con los horarios laborales, el trato recibido y finalmente por falta de beneficio, lo que permite concluir que en la empresa ROSAMONT no existe estabilidad ni satisfacción laboral, así como también se evidencia la falta de políticas para una adecuada administración del talento humano.

Variable rendimiento laboral

Respecto al rendimiento laboral casi todo el personal en su mayoría tiene conocimiento y está consciente del rendimiento que debe cumplir el trabajador en la empresa, siendo importante que los empleados cumplan y en lo posible superen los rendimientos establecidos. Los datos muestran que el personal de cosecha en su mayoría considera que su rendimiento está alrededor de los 220 tallos/hora/hombre. Lo que muestra que el personal de cosecha se limita a cumplir con el rendimiento establecido por la empresa, y que muchos de ellos no llegan a cumplir este rendimiento ni mucho menos a superarlo, esto determina una ausencia de políticas de motivación, que causan bajos niveles de productividad, eficiencia y desempeño laboral en las tareas asignadas. Para el caso del personal de poscosecha en su mayoría considera que su rendimiento es mayor a 500 tallos /hora /hombre, Lo que indica que el personal de poscosecha sobrepasa los parámetros establecidos.

Otro de los factores que influye en el rendimiento de forma importante, es que el personal de cosecha desconoce los parámetros de calidad requeridos por el cliente, por lo que el proceso de corte se realiza sin cumplir los parámetros de calidad, datos que muestran la falta de capacitación al personal. Mientras que la mayoría del personal de poscosecha si conoce los parámetros de calidad, pero es igualmente afectado en su rendimiento por cuanto la flor llega de cosecha con mala calidad.

El área de talento humano no ha considerado que la motivación es de importancia para cualquier área, sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta; si eso no es posible, al menos lo intentará ya que la calidad de los productos y servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda o fabrican.

Variable satisfacción laboral

Para evaluar la variable satisfacción laboral se ha considerado la apreciación del trabajador hacia su propio trabajo, la de sus compañeros y jefes; y como otro aspecto fundamental el tipo de reconocimiento por parte de la empresa al trabajo desempeñado, datos que muestran que la mayoría del personal de cosecha y poscosecha consideran que su trabajo es bueno, ellos realizan su trabajo de forma responsable y se limita a hacerlo bien, sin embargo hace falta una mayor autoestima y/o motivación laboral por cuanto, bueno es un respuesta que muestra conformismo. Así mismo la mayoría del personal de cosecha y poscosecha considera que sus jefes y compañeros si valoran el trabajo que realizan. Datos que muestran que existe una buena relación entre jefes, trabajadores y entre compañeros.

Otro aspecto que fue analizado en relación con la satisfacción laboral es que la empresa si reconoce el trabajo del personal mediante compensatorios dados, seguido por estímulos económicos, bonificaciones y por último ascensos de puesto. Según los cuales la empresa dispone de una política de estímulos para el trabajador, la misma que debería ser socializada y enfocarse más a la parte de bonificaciones económicas y otras de aspectos familiares, que es lo que realmente motiva y es el interés del personal, considerando que un trabajador más satisfecho es aquel que satisface sus necesidades psicológicas y sociales en su empleo y por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza.

Variable insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral del personal en la empresa, está en relación a los aspectos ambientales como: temperatura, ruido, iluminación y aire, según los datos el personal de campo se encuentra diariamente trabajando bajo altas temperaturas, el ruido que proviene las bombas de fumigación y la contaminación del aire generado por las fumigaciones; de la misma forma el personal de poscosecha manifiesta su inconformidad por las bajas temperaturas en las que deben trabajar, el ruido permanente producido por la maquina cortadora de tallos, escasa iluminación por trabajar bajo cubierta, y también por el aire contaminado debido al uso de agroquímicos. Dos extremos que es necesario considerar para tomar las medidas necesarias a fin de mejorar las condiciones ambientales del sitio de trabajo para lograr un mejor rendimiento y satisfacción de todo el personal.

Según el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría están de acuerdo con el diseño y estructura física de su lugar de trabajo, considerando que existe un

porcentaje alto que manifiesta estar en desacuerdo y que es necesario considerarlo ya que un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

En relación a la seguridad laboral, el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría consideran que los materiales de protección y seguridad industrial brindados por la empresa son adecuados, existiendo un porcentaje alto que considera que los materiales brindados por la empresa son inadecuados. Datos que son necesarios analizar ya que se puede ver que existe inconformidad del personal que no dispone de material de protección.

Según el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría está de acuerdo con los horarios de trabajo establecidos por la empresa, mientras que un 30% del personal está en desacuerdo y aproximadamente un 10% le es indiferente los horarios de trabajo. Como se puede observar existe un porcentaje alto que no está conforme con los horarios de trabajo debido a que la empresa planifica diariamente el tiempo extra que debe quedarse el personal a trabajar modificando el horario de salida.

En relación al pago de salarios, el personal de cosecha y de poscosecha en su mayoría considera que el pago de los salarios es a destiempo. Aspecto que debe ser analizado por la empresa, ya que el pago de salarios a destiempo no es un aspecto motivante para el trabajador. El personal considera que el salario no es ni bueno ni malo, seguido por bueno y finalmente quienes consideran que es malo en menor cantidad. El pago de los salarios debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo.

En relación a la capacitación el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría han recibido capacitaciones desde que ingresaron a la empresa, las mismas que han retribuido a su crecimiento personal y profesional. Se requiere de una buena

planificación que incluya capacitaciones sobre los requisitos de calidad de los clientes que es un tema que no se ha profundizado en la empresa y que es importante. El personal ha recibido capacitaciones relacionadas con la adecuada utilización de agroquímicos de forma ocasional, pero también existe personal de cosecha que manifiesta que casi nunca ha recibido capacitaciones. Por lo que es necesario considerar estas respuestas en especial para el área cosecha quienes deberían estar capacitados en estos temas.

En relación de la identidad con su puesto de trabajo y experiencia, el personal de cosecha y de poscosecha en su mayoría considera que tiene un nivel de experiencia intermedio en el trabajo que desempeña, mientras que un porcentaje menor considera que tiene bastante experiencia. Por lo que se hace necesario capacitar a todo personal para obtener un buen nivel de experiencia que les permita realizar de forma eficiente su trabajo. Según la mayoría del personal aplica todos sus conocimientos en el trabajo que desempeña, seguido de un buen número que lo hace de forma ocasional, y quienes lo hacen con poca frecuencia. Datos que muestran que el personal no está aportando con todo su potencial en la actividad que realiza, por cuanto toda la experiencia que tienen no está siendo aplicada en su totalidad. El personal del área de cosecha y poscosecha está a gusto con el trabajo que actualmente desempeña en su mayoría.

En cuanto a las relaciones interpersonales, los datos de las encuestas muestran que el personal de cosecha y el de poscosecha tiene una relación buena con sus jefes y compañeros de trabajo, mientras que aproximadamente el 10% del personal de las dos áreas consideran una relación regular con sus jefes y compañeros. Según el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría tienen una buena comunicación con su jefe inmediato, mientras que un número considerable de personas señalan que la

comunicación es deficiente. Siendo necesario fomentar aún más la buena comunicación para mejorar las relaciones interpersonales. El personal de cosecha y poscosecha participa de reuniones realizadas por el jefe de manera ocasional en su mayoría.

El personal de cosecha y de poscosecha respectivamente en su mayoría, considera que cuando se ha presentado algún problema relacionado con el trabajo que desempeña han recibido la ayuda requerida por parte de su jefe inmediato de forma ocasional, seguido por personas que consideran que casi nunca han recibido la ayuda requerida por parte su jefe inmediato. Es importante considerar que si se trata de problemas relacionados con el trabajo la ayuda brindada debe ser inmediata, oportuna y no de forma ocasional.

Según el personal de cosecha y poscosecha en su mayoría quienes consideran que existe coordinación entre las áreas de trabajo de forma ocasional, Lo cual debería ser siempre ya que la coordinación es la base del trabajo diario, por lo tanto es necesario analizar y considerar este aspecto.

El personal manifiesta que se les informa ocasionalmente las decisiones tomadas por la empresa. Aspecto que se debe mejorar para no generar falsas expectativas y rumores que no son verdad en la empresa.

Según el personal de cosecha considera que la mayor parte de conflictos en la empresa ha sido por motivos de salarios, seguido por cambios de horarios mientras que para poscosecha consideran que la mayor parte de conflictos en la empresa ha sido por cambios de la organización, seguido por los salarios y finalmente por cambio de horarios. Siendo necesario se considere el pago de salarios a tiempo, y la organización de horarios para no afectar al personal en su desempeño.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo y la rotación.

CAPÍTULO V

Diseño de las estrategias del estudio descriptivo

Teoría de las estrategias

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, “una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg Henry, 1997, pág. 53) las mismas que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, son acciones que al momento de formularlas, requieren de análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de esfuerzo.

Las estrategias, se constituyen en una herramienta de vital importancia, puesto que las mismas están vinculadas con los resultados de la empresa, se constituyen en

la propuesta para ayudar a controlar los factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades. Con lo antes expuesto y una vez que se ha realizado el análisis de la situación laboral del personal de primera línea de la empresa, identificados los problemas y sus causas. Lo que se pretende finalmente con la presente investigación es, diseñar estrategias integrales basadas en los principios de Stephen Covey para mejorar la calidad de vida del personal, las mismas que se basan en la motivación, planificación y organización de acciones tendientes a controlar los efectos sobre las variables analizadas como son: ausentismo, rotación, rendimiento, satisfacción e insatisfacción laboral. Para el diseño de las estrategias fue necesario considerar, el mejoramiento de la calidad de vida del personal, proponiendo acciones y tácticas que se puedan ejecutar en el menor tiempo posible y que las mismas estén alineadas a los objetivos, metas, valores, principios de Stephen Covey y de la empresa.

Tabla 47. Planteamiento de estrategias

Matriz planteamiento de estrategias sistémicas integrales basadas en la metodología de Stephen Covey para mejorar la calidad de vida laboral de la florícola ROSAMONT S.A.			
VARIABLE AUSENTISMO	Grado percibido de ausencia o falta del personal en actividades de campo y poscosecha en las que normalmente el individuo debe estar trabajando		
PROBLEMÁTICA	HÁBITOS DE COVEY	ESTRATÉGIA	TÁCTICAS
Los altos índices de ausentismo, evidencian un mayor protagonismo por parte del personal femenino de la empresa, quienes sustentan su comportamiento en problemas familiares; demostrando que aún está presente el patriarcado, como un sistema de organización social; en donde la responsabilidad del hogar continúa siendo una tarea de las mujeres	Hábito 1 Ser proactivo Principio básico: Las personas son responsables de sus propias elecciones y tienen libertad de elegir	Propiciar encuentros de diálogo, sustentados en la normatividad vigente entre los protagonistas y profesionales de la empresa, que tengan relación directa con la gestión del talento humano	Realizar talleres de desarrollo humano
	Hábito 2 Comenzar con un fin en la mente Principio básico: La creación mental precede a la creación física		Capacitar al personal en la utilización de la matriz del tiempo
	Hábito 3 Poner primero lo primero Principio básico: La efectividad requiere equilibrar relaciones importantes, roles y actividades		Organizar encuentros entre autoridades, personal técnico, en los que se evidencie la importancia de su labor
	Hábito 4 Pensar en ganar ganar Principio básico : Las relaciones efectivas y verdaderas requieren de beneficio mútuo		Estructurar un reglamento interno, que clarifique la relación obrero - patronal
			Socializar y aplicar el reglamento interno
			Mantener actualizado el banco de trabajo
			Cumplir con la normativa legal vigente de atención médica
			Fomentar un ambiente motivacional, con base en la satisfacción laboral de los empleados
			Diseñar y aplicar un plan de incentivos, que ofrezca reforzamiento positivo a través de: reconocimientos verbales y escritos, bonificaciones, compensaciones, días libres, entre otros
			Ofrecer apoyo profesional para establecer conciliaciones familiares
	Flexibilizar la jornada laboral, considerando las particularidades del trabajador y su familia		
	Implementar el servicio de dispensario médico (anexo al IESS), a fin de brindar atención rápida y oportuna a los trabajadores y a sus familiares directos		
	Ofrecer el servicio de guardería infantil		

Continúa...

Matriz planteamiento de estrategias sistémicas integrales basadas en la metodología de Stephen Covey para mejorar la calidad de vida laboral de la florícola ROSAMONT S.A.			
VARIABLE ROTACIÓN	Retiro permanente voluntario o involuntario del personal de primera línea de campo y poscosecha de la empresa		
PROBLEMÁTICA	HÁBITOS DE COVEY	ESTRÁTEGIA	TÁCTICAS
La rotación del personal en la empresa, refleja la falta de empatía con el puesto de trabajo y la organización, la cual es producto de factores externos o de higiene, entre los que se encuentran: las remuneraciones, horarios, inestabilidad laboral y políticas. Esta falta de identidad tiene relación directa con la insatisfacción laboral, que estimula la salida del empleado de la organización en busca de otras ofertas laborales	Hábito 2 Comenzar con un fin en la mente Principio básico: La creación mental precede a la creación física	Eleva la identidad del personal con el puesto de trabajo y la organización a través de compensaciones monetarias y no monetarias	Diseñar y aplicar un programa de inducción e integración, del nuevo personal a la empresa
	Hábito 3 Poner primero lo primero Principio básico: La efectividad requiere equilibrar relaciones importantes roles y actividades		Involucrar al personal en la declaración de la filosofía de la empresa
			Fomentar una cultura organizacional, enfocada en la satisfacción del cliente interno
	Hábito 4 Pensar en ganar - ganar Principio básico : Las relaciones efectivas y verdaderas requieren de beneficio mútuo		Administrar los salarios del personal determinados por la ley
			Diseñar y aplicar un plan de incentivos económicos y no económicos
Hábito 5 Busco primero entender luego ser entendido Principio básico : El diagnóstico debe preceder a la prescripción, la comprensión llega a través de la escucha	Enriquecer y ampliar los puestos de trabajo		
	Solicitar al área de talento humano, el diseño de un plan de carrera para el personal		
	Capacitar al personal en la utilización de la matriz del tiempo		
	Remodelar el ambiente físico, del área del comedor de los empleados		
	Reubicar al personal de acuerdo al perfil		
	Rediseñar la estructura orgánica, que visualice de forma clara las líneas de autoridad y canales de comunicación efectivos		

Continúa...

Matriz planteamiento de estrategias sistémicas integrales basadas en la metodología de Stephen Covey para mejorar la calidad de vida laboral de la florícola ROSAMONT S.A.			
VARIABLE: RENDIMIENTO LABORAL/ PRODUCTIVIDAD	Nivel de ejecución de actividades alcanzado por el trabajador con eficacia y eficiencia en el logro de las metas de la empresa en un tiempo determinado		
PROBLEMÁTICA	HÁBITOS DE COVEY	ESTRATÉGIA	TÁCTICAS
El bajo rendimiento laboral, es el resultado de actitudes de conformismo, agotamiento, ausencia de identidad con el puesto de trabajo y la organización, además de la falta de capacitación que debe ofrecer la empresa	Hábito 3 Poner primero lo primero Principio básico: La efectividad requiere equilibrar relaciones importantes roles y actividades	Estimular y fomentar la actitud positiva, la integración y el compromiso del personal con las actividades laborales a fin de alcanzar eficiencia y eficacia	Organizar, planificar y priorizar las actividades de trabajo, con base en la matriz del tiempo
	Hábito 4 Pensar en ganar ganar Principio básico : Las relaciones efectivas y verdaderas requieren de beneficio mútuo		Aplicar un plan de capacitación sobre aspectos técnicos y de calidad para mejorar el índice de reacción, así como también el desempeño eficiente
	Hábito 6 Sinergizar Principio básico: El todo es mayor que la suma de las partes		Planificar y designar las tareas de forma que confieran sentido, estímulo, sensación de plenitud y la oportunidad de hacer uso de las capacidades del personal
	Hábito 7 Afilan la Sierra Principio básico : La producción (resultados) requiere el desarrollo de la capacidad (recursos)		Organizar el trabajo asignando períodos de descanso, para que el personal pueda recuperar el desgaste físico empleado en las actividades laborales
			Conformar equipos de alto rendimiento, entre las áreas de cosecha y poscosecha
			Aprovechar la heterogeneidad y las habilidades de los equipos de alto rendimiento para que alcancen la experticia
			Proveer del material necesario para que el personal ejecute las actividades en forma ágil y operativa

Continúa...

Matriz planteamiento de estrategias sistémicas integrales basadas en la metodología de Stephen Covey para mejorar la calidad de vida laboral de la florícola ROSAMONT S.A.			
VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL	Respuesta positiva percibida por el trabajador hacia su propio trabajo y el de los demás		
PROBLEMÁTICA	HÁBITOS DE COVEY	ESTRATÉGIA	TÁCTICAS
La ausencia de satisfacción laboral, se presenta en la empresa, como el resultado de la falta de reconocimiento propio y el de los demás, lo que impide el crecimiento multidimensional de la persona, propio de la actual era planetaria	Hábito 1 Ser proactivo Principio básico: Las personas son responsables de sus propias elecciones y tienen libertad de elegir	Crear un ambiente laboral propicio, que apoye y valore al personal, para satisfacer sus necesidades bio - psico - sociales mejorando su autoestima y la actitud hacia el trabajo	Diseñar puestos de trabajo multifuncionales que rompan con la monotonía de la rutina de trabajo
			Plantear metas laborales, concretas y alcanzables, considerando la experiencia del personal y los recursos disponibles en la empresa
			Utilizar la figura de bonificaciones por desempeño, para el cumplimiento de metas
			Animar al personal a desarrollar comportamientos deseados y ha eliminar los no deseados, por medio de capacitaciones para la convivencia entre seres humanos
			Brindar al personal apoyo psicológico y social, como un aporte al mejoramiento de su calidad de vida
			Estructurar, que el sistema de remuneración y políticas de ascensos, justos, claros y congruentes, que responden a principios de equidad interna y competitividad externa
			Flexibilizar los horarios de trabajo para apoyar el normal desenvolvimiento de la vida familiar y social, siempre que sea posible
	Hábito 5 Busco primero entender luego ser entendido Principio básico: El diagnóstico debe preceder a la prescripción, la comprensión llega a través de la escucha		
	Hábito 7 Afilan la Sierra Principio básico : La producción (resultados) requiere el desarrollo de la capacidad (recursos)		Ofrecer al personal una retroalimentación permanente sobre el trabajo realizado

Continúa...

Matriz planteamiento de estrategias sistémicas integrales basadas en la metodología de Stephen Covey para mejorar la calidad de vida laboral de la florícola ROSAMONT S.A.			
VARIABLE: INSATISFACCIÓN LABORAL	Respuesta negativa percibida por el trabajador que influye en su productividad		
PROBLEMÁTICA	HÁBITOS DE COVEY	ESTRATÉGIA	TÁCTICAS
La insatisfacción laboral que se presente en la empresa, obedece a factores extrínsecos o de higiene, entre los que se encuentran: políticas, salarios, relaciones interpersonales, beneficios sociales, reglamentos, salud y seguridad laboral, entre otras, las cuales limitan la labor del trabajador	Hábito 3 Poner primero lo primero Principio básico: La efectividad requiere equilibrar relaciones importantes, roles y actividades	Mejorar la condición laboral del personal de primera línea, atendiendo las necesidades relacionadas con los factores extrínsecos o de higiene, como mecanismo de motivación para influir positivamente en su desempeño y bienestar	Proponer un plan de mejoramiento, de las condiciones físicas del lugar de trabajo en cosecha y poscosecha
	Hábito 4 Pensar en ganar ganar Principio básico : Las relaciones efectivas y verdaderas requieren de beneficio mútuo		Conformar la unidad de salud y seguridad laboral
	Hábito 5 Busco primero entender luego ser entendido Principio básico : El diagnóstico debe preceder a la prescripción, la comprensión llega a través de la escucha		Dotar al personal de vestimenta apropiada para el trabajo que desempeña
	Hábito 6 Sinergizar Principio básico: El todo es mayor que la suma de las partes		Proponer una escala remunerativa, acorde con la realidad de la organización y del país
			Socializar con el personal los beneficios de los que dispone por pertenecer a la empresa
			Ofrecer entrenamiento para mejorar el desempeño de las tareas y actividades laborales específicas, como son: uso de agroquímicos, manejos de herramientas
			Incluir la participación del personal de primera línea, en reuniones de planificación del trabajo
			Estimular la interacción social entre el personal, mediante el fomento de actividades lúdicas y de relación interpersonal
			Mejorar la comunicación, de manera que se informe oportunamente las decisiones de la empresa
			Organizar reuniones de trabajo donde la escucha empática sea el común denominador
	Implementar un plan de sugerencias		
	Manejar los conflictos buscando soluciones integrativas hacia el ganar-ganar		

Continúa...

CAPÍTULO VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Del diagnóstico laboral realizado al personal de primera línea de la empresa ROSAMONT, se determinó que las variables motivo del presente estudio, que influyen en la conducta y comportamiento negativo de los trabajadores, afectando el nivel socio – económico de la empresa son: ausentismo, rotación, bajo rendimiento, e insatisfacción laboral.

- El ausentismo laboral en la empresa tanto para el género femenino como para el género masculino, muestra como principales motivos los problemas familiares y personales, de manera especial para las mujeres, sobre quienes recae las responsabilidades del hogar, situación que interfiere en su desempeño laboral, con un costo representativo para la empresa y la sociedad.

- La rotación del personal en la empresa, está relacionada principalmente con la insatisfacción que el trabajador demuestra como resultado a los aspectos de manejo económico y no económico; los cuales producen una necesidad insatisfecha que se manifiesta con la renuncia de los trabajadores, quienes buscan compensar en mayor medida sus expectativas fuera de la institución.

- Respecto al rendimiento laboral del personal, no se evidencia una relación directa con las metas de la empresa, por cuanto, no se ha alcanzado el rendimiento estándar establecido; debido a factores motivacionales relacionados con: estímulos inadecuados, deficiencias en conocimientos y desarrollo de habilidades, exceso de carga de trabajo; lo que ocasiona bajos niveles de productividad y pérdidas económicas para la empresa.

- En cuanto a la satisfacción laboral, relación inversa; se determinó que el trabajo constituye un aspecto negativo percibido por el empleado, demostrando que no se encuentra identificado con la labor que desempeña, ni con la organización. El personal tiene actitudes conformistas, falta de motivación y autoestima que se constituyen en obstáculos para el crecimiento personal, profesional y organizacional.

- Respecto a la insatisfacción laboral producida por factores externos, extrínsecos o de higiene, presentes en el ambiente laboral, se considera deficiente para los aspectos relacionados con el medio, esto debido a la condiciones adversas que rodean al personal, relacionadas con: temperatura, ruido iluminación y diseño del lugar de trabajo.

- Los horarios, falta de materiales y equipos, relaciones laborales, comunicación, remuneraciones, capacitación, manejo de conflictos interpersonales y horarios; se muestran incompatibles con los deseos y posibilidades de crecimiento del personal, lo que produce insatisfacción laboral.

- Del estudio realizado se determinó que la problemática laboral presente en la organización, es multidimensional, la cual responde a problemas de tipo laboral, familiar y social; misma que no ha sido debidamente abordada por la empresa, con el propósito de aportar a la satisfacción laboral de los trabajadores de primera línea, y con ésta contribuir a mejorar su calidad de vida, y al mismo tiempo estimular la identidad con el puesto de trabajo y la organización.

- Lo indicado anteriormente ha estimulado el desarrollo de estrategias, fundamentadas en los principios de Stephen Covey, enfocadas a: satisfacer las necesidades, estimular el crecimiento multidimensional de los trabajadores como verdaderos seres humanos, parte fundamental del ecosistema.

Recomendaciones

- Se recomienda a la gerencia general, aplicar el plan de estrategias diseñado en el presente estudio, basado en los principios de Stephen Covey para mejorar la calidad de vida laboral del personal de primera línea de la empresa florícola ROSAMONT, con el cual se puede evitar y disminuir los efectos negativos causados por las variables estudiadas como son: ausentismo, rotación de personal, rendimiento e insatisfacción laboral.

- La solución a los altos índices de ausentismo está en la implementación de una cultura organizacional incluyente, por lo que se recomienda al área de talento humano considerar al trabajador y a su familia como parte del desarrollo integral, desde un enfoque psico - social, donde la complementariedad sea parte de la calidad de vida.

➤ Para la rotación se recomienda al departamento técnico y al área de talento humano, aumentar la responsabilidad laboral de los trabajadores, apoyados en la aplicación de un plan de incentivos que puede ser de tipo económico y no económico, el mismo que deberá sustentarse en las expectativas de crecimiento del trabajador, generar confianza y seguridad.

➤ Para mejorar el rendimiento laboral se recomienda al departamento técnico y al área de talento humano, planificar, ejecutar y evaluar un plan de capacitación, que incluya aspectos técnicos y humanos para fortalecer las competencias necesarias, conformando equipos de alto rendimiento que permitan alcanzar resultados integrativos.

➤ Respecto a la satisfacción laboral, se recomienda al área de talento humano, valorar a los trabajadores, a través del reconocimiento, respetando las diferencias, para lograr una fuerza de trabajo dedicada, comprometida y productiva.

➤ Se recomienda a la gerencia general y departamento financiero, asignar los recursos, tanto humanos, financieros, de tiempo, tecnológicos, entre otros que se requieran, a fin de implementar el plan de estrategias elaborado.

BIBLIOGRAFÍA

Hernández, A. (2005). *Seguridad e Higiene Industrial*. México: Limusa.

Asamblea Constituyente. (2012). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de Constitución del Ecuador: http://www.oas.org/juridico/MLA/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf.

Cavassa, C. (2005). *Seguridad Industrial: Un enfoque integral*. México: Limusa.

Cleghorn, P. (2003). *Como desarrollar la autoestima*. España: Robin B ook.

Covey, S. (2009). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. en S. R. Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (pág. 426). Barcelona: Paidós Ibérica S.A.

Cremer, c. (2010). *Fundamentos de la calidad total y liderazgo*. Quito: Maestría - ESPE

Whetten, D. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

EXPOFLORES. (2012). *Exportación de flores en el ecuador*. Obtenido de exportación de flores en el ecuador: <http://www.expoflores.com/>.

EXPOFLORES.(2012). *Flor ecuador*. Obtenido de flor ecuador: <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CQAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fflorecuador.info%2FManuales%2FManual%2520Programa%2520La%2520Flor%2520de%2520Ecuador%2520final.doc&ei=mqc2UMXfMIb28wTN5oGwDA&usg=AFQjCNFcX8iIIIJomhXhVM0J>.

FUNDACIÓN WIKIPEDIA. INC. (2012). *Pirámide de Maslow*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow.

Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas*. España: ESIC.

GESTIOPOLIS . (2012). *La inteligencia emocional en la práctica*. Obtenido de La Inteligencia emocional en la práctica : <http://www.gestiopolis.com//recursos/documentos/fulldocs/rrhh/iepractiuch.htm>

Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emosional* (Española ed.). España, España: Kairós, S.A.

López, J. (2002). Fundamentos de la Dirección de Empresas. en J. A. López, *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (pág. 278). Madrid : RIALP,S.A.Alcalá.

Maldonado, A. (2001). *Mujeres y la floricultura cambios y consecuencias en el hogar*. Recuperado el 15 de enero de 2013, de gogle.com: <http://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11860/Mujeres%20y%20floricultura.pdf?sequence=1>.

Manzanera, J. (2010). *Gestión de la calidad Total* . Quito: Maestría ESPE.

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España: Dias de Santos S.A.

Mateos, J. (2006). *Absentismo laboral: causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción* . España: fundacion confeetal.

Merizalde, D. (2010). *Calidad y Desarrollo Humano* . Quito: Maestría ESPE.

Mintzberg H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson.

Organización Internacional de Trabajo. (2005). *Horas de trabajo: ¿de lo fijo a lo flexible?* Ginebra: Reunion 93.

Merino, A. (2002). *SPSS 11 Guía para el análisis de datos*. Madrid: Concepción Fernández.

PRO - ECUADOR. (2011). *Dirección de inteligencia comercial*. Obtenido de Dirección de inteligencia comercial: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/Proec-as2011-flores.pdf>

Quintín, Y. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS: prácticas resueltas y comentadas*. Madrid - España: Thomsom.

Robbins, S. (1991). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson.

Ruíz, J. L. (2005). *Con Edgar Morín, por un pensamiento complejo*. Madrid - España: Akal.S.A.

Sampieri, R. H. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW - hill interamericana de México, S.A.

Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.

WIKIPEDIA. (2012). *Pirámide de maslow*. Obtenido de Pirámide de Maslow: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow.

WIKIPEDIA. (2012). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Obtenido de Los siete hábitos de la gente altamente efectiva : http://es.wikipedia.org/wiki/Los_siete_h%C3%A1bitos_de_las_personas_altamente_efectivas

ANEXOS

Anexo1. Encuesta clima laboral

SITUACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE CAMPO Y POSCOSECHA DE LA EMPRESA FLORÍCOLA ROSAMONT.S.A. ENCUESTA			
El presente instrumento permitirá obtener información, relacionada, con la situación laboral del empleado. Los datos recopilados serán de uso estrictamente académico.			
I. IDENTIFICACIÓN:			
1.- Fecha:			
2.- Nombre del encuestado :		Edad :	
3.- Género :	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	
4.- Área de trabajo :	Cosecha <input type="checkbox"/>	Poscosecha <input type="checkbox"/>	
Seleccione con una X la respuesta que usted considere que corresponden a su realidad.			
II. VARIABLE AUSENTISMO			
Las razones por las que usted falta al trabajo son :			
Enfermedad comprobada	Enfermedad no comprobada	Motivos personales o familiares	Baja motivación para trabajar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemas de transporte			
<input type="checkbox"/>			
Las razones por las que usted se atrasa frecuentemente al trabajo son:			
Problemas familiares	Atraso al transporte	Enfermedad	Trámites personales
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. VARIABLE ROTACIÓN			
Si tuviera que salir de la empresa los motivos principales serían:			
Sueldos <input type="checkbox"/>	Horarios <input type="checkbox"/>	Estabilidad <input type="checkbox"/>	Trato <input type="checkbox"/>
Beneficios <input type="checkbox"/>	Otras ofertas laborales <input type="checkbox"/>	Conflictos en el trabajo <input type="checkbox"/>	
IV. VARIABLE RENDIMIENTO LABORAL			
Conoce el rendimiento estandar de cosecha y poscosecha que debe cumplir el trabajador en la empresa :			
Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
Usted considera que su rendimiento es:			
Cosecha		Poscosecha	
inferior a 220 tallos /hora/hombre <input type="checkbox"/>		inferior a 400 tallos /hora /hombre <input type="checkbox"/>	
Igual a 220 tallos /hora/hombre <input type="checkbox"/>		entre 400 y 500 tallos /hora/ hombre <input type="checkbox"/>	
mayor a 220 tallos /hora/ hombre <input type="checkbox"/>		mayor a 500 tallos /hora /hombre <input type="checkbox"/>	
Considera usted que el rendimiento en cosecha y poscosecha establecido por la empresa es :			
Muy apropiado <input type="checkbox"/>	Le es indiferente <input type="checkbox"/>	Muy inapropiado <input type="checkbox"/>	
Apropiado <input type="checkbox"/>	Inapropiado <input type="checkbox"/>		

Continúa...

Conoce los parámetros de calidad de la flor requeridos por el cliente relacionados con los procesos de cosecha y poscosecha.					
		Cosecha		Poscosecha	
		Mucho	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>
		Poco	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
		Nada	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>
V. VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL					
Usted considera que su trabajo es :					
Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>		
Sus compañeros y jefes valoran el trabajo que usted realiza :					
		si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
La empresa ha reconocido su trabajo mediante:					
Estímulos económicos	<input type="checkbox"/>	Manifestación verbal ante sus compañeros	<input type="checkbox"/>	Compensatorios dados	<input type="checkbox"/>
Ascensos de puesto	<input type="checkbox"/>	Bonificaciones	<input type="checkbox"/>		
VI. VARIABLE INSATISFACCIÓN LABORAL					
Encierre en un círculo lo que usted considere.					
Según su apreciación la temperatura del área de trabajo es :					
1 muy frío, 2 frío, 3 normal, 4 caliente, 5 muy caliente					
	1	2	3	4	5
Según su apreciación el ruido de su trabajo es :					
1 No es molesto, 2 es molesto, 3 me es indiferente, 4 es muy molesto.					
	1	2	3	4	
Según su apreciación la iluminación de su trabajo es :					
1 muy oscuro, 2 oscuro, 3 normal, 4 claro, 5 demasiada luz.					
	1	2	3	4	5
Usted piensa que el aire de su área de trabajo es contaminado:					
		si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
Está usted de acuerdo con el tamaño y diseño de su lugar de trabajo:					
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Le es indiferente	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>		
Los materiales de protección y seguridad industrial brindados por la empresa son:					
Adecuados	<input type="checkbox"/>	Inadecuados	<input type="checkbox"/>	Le es indiferente	<input type="checkbox"/>
				Muy inadecuados	<input type="checkbox"/>
Está usted de acuerdo con los horarios de trabajo establecidos por la empresa:					
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Le es indiferente	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

Continúa...

Considera que el pago de los salarios es :			
a tiempo	<input type="checkbox"/>	a destiempo	<input type="checkbox"/>
Usted piensa que los salarios de la empresa son :			
Muy buenos	<input type="checkbox"/>	Ni buenos ni malos	<input type="checkbox"/>
Buenos	<input type="checkbox"/>	Malos	<input type="checkbox"/>
Desde que usted ingresó a la empresa ha recibido capacitaciones :			
si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
Las capacitaciones recibidas han retribuido a su crecimiento laboral y profesional :			
si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
Ha recibido capacitaciones relacionadas con la adecuada utilización de agroquímicos :			
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Infrecuentemente	<input type="checkbox"/>
Tiene usted experiencia en el trabajo que desempeña actualmente :			
Bastante	<input type="checkbox"/>	Intermedio	<input type="checkbox"/>
		Poca	<input type="checkbox"/>
Aplica todos sus conocimientos en el trabajo que desempeña en la empresa :			
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Poco frecuente	<input type="checkbox"/>
Está usted a gusto con el trabajo que actualmente desempeña :			
si	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
La relación con sus jefes y compañeros es :			
Muy buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
La comunicación que tiene con su jefe inmediato, considera que es:			
Muy buena	<input type="checkbox"/>	Ni buena ni deficiente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Participa usted en reuniones realizadas por su jefe :			
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Infrecuentemente	<input type="checkbox"/>
		Casi nunca	<input type="checkbox"/>

Continúa...

Cuando se ha presentado algún problema relacionado con el trabajo que desempeña ha recibido la ayuda requerida por parte de su jefe inmediato:			
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Infrecuentemente	<input type="checkbox"/>
Usted ha tenido una respuesta oportuna por parte de la empresa a sus requerimientos personales :			
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Infrecuentemente	<input type="checkbox"/>
Usted considera que existe una buena coordinación entre las áreas de trabajo :			
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Infrecuentemente	<input type="checkbox"/>
Le informan oportunamente las decisiones tomadas por la empresa y que se relacionan con el trabajo :			
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Infrecuentemente	<input type="checkbox"/>
Considerando el último año, la mayor parte de conflictos en la empresa ha sido por motivos de :			
Salario	<input type="checkbox"/>	Cambios de horarios	<input type="checkbox"/>
		Cambios en la organización del trabajo	<input type="checkbox"/>
GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN			

Continúa...