



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO**

**MODELO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INCENTIVOS BASADO EN LOS  
EFECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL GENERADO POR RIESGOS  
PSICOSOCIALES CON APLICACIÓN EN LA FINCA FLORICOLA NATUFLORES**

**Tema de Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
Grado de Magister en Seguridad y Prevención de Riesgos del Trabajo**

**Autor**

**Magaly Beatriz Maldonado Tapia**

**Director**

**Ing. Msc. DrC. Medardo Ángel Ulloa Enríquez**

**Quito, Mayo 2015**

## **COMPROMISO DEL ESTUDIANTE**

Yo, Magaly Beatriz Maldonado Tapia, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además, de acuerdo a la ley de Propiedad Intelectual, todos los derechos del Presente Trabajo de Grado, por su reglamento y normatividad institucional vigente, pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial.

---

Magaly Beatriz Maldonado Tapia

C.I. 1715939219

## **INFORME DE APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

### **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la Señora Magaly Beatriz Maldonado Tapia, previo a la obtención del Grado de Magister en Seguridad y Prevención de Riesgos del Trabajo, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe. En la Ciudad de Quito, a los 7 días del mes de Noviembre de 2014

---

Ing. Msc. DrC. Medardo Ángel Ulloa Enríquez  
CI.1000970325

## AGRADECIMIENTO

Reza un dicho **EL QUE TIENE A DIOS LO TIENE TODO** y un ejemplo de eso es la maravillosa vida que tengo junto a mi hermosa familia y por este medio expreso mi agradecimiento a Dios por cuidarme como su hija consentida y darme un sinfín de oportunidades para estar bien y para ser feliz.

De igual manera te agradezco a ti mí querido esposo por estar a mi lado y tenerme toda la paciencia del mundo, por tu apoyo en los momentos que más lo necesite, por cuidar de mis pequeños cuando yo no pude estar presente y por hacerme feliz.

A mi jefe Miguel Ponce por darme la oportunidad y la confianza para subir un escalón más en mi vida estudiantil.

Al Ing. Msc. DrC. Medardo Ángel Ulloa Enríquez por su apoyo y empuje y por brindarme conocimientos que me servirán para mi vida profesional.

A mis amigos por su inquietud de saber cómo avanza mi trabajo y por estar pendientes en todo momento.

A todas aquellas personas que intervinieron en este trabajo en especial al personal operativo que trabaja en Natuflor S.A.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mí querido hijo José Esteban y a mi pequeño hijo José Francisco con el objetivo de demostrar que no importa la edad, ni el género, ni la condición económica para salir adelante y cumplir las metas que uno se traza en la vida.

## INDICE DE CONTENIDOS

COMPROMISO DEL ESTUDIANTE .....	ii
INFORME DE APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE ILUSTRACIONES .....	ix
INDICE DE TABLAS .....	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
1. CAPITULO I .....	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Antecedentes .....	4
1.3. Objetivos de la Investigación .....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	6
1.4. Hipótesis de la Investigación .....	7
1.5. Marco Teórico .....	7
1.5.1. Finca Florícola NATUFLOR .....	7
1.5.2. Modelo de Incentivos .....	7
1.5.3. Riesgos Psicosociales .....	9
1.5.3.1. Estrés Laboral.....	10
1.5.3.2. Burnout o Síndrome del quemado .....	11
1.5.3.3. Violencia en el trabajo.....	11
1.5.3.4. Acoso Moral.....	12
1.5.4. Factores Psicosociales Subjetivos .....	13
1.5.5. Indicadores de Gestión y Productividad .....	13
1.5.5.1. Área de Cultivo.....	14
1.5.5.2. Área de Poscosecha .....	14
1.6. Sistema de Variables .....	14
1.6.1. Operacionalización de variables en el estudio.....	14

1.6.1.1.	Variable Independiente.....	14
1.6.1.2.	Variables Dependientes .....	15
2.	CAPITULO II .....	16
	METODOS Y TECNICAS.....	16
2.1.	Tipos de Investigación .....	16
2.2.	Métodos de Investigación.....	16
2.3.	Técnicas de Investigación .....	16
2.3.1.	Levantamiento de información .....	16
2.3.2.	Análisis documental: .....	18
2.3.3.	Encuesta:.....	19
2.4.	Recopilación y tabulación de la información .....	24
2.4.1.	Información general de la población objeto de estudio .....	24
2.4.2.	Datos relevantes en el desarrollo personal de las empleadas de la empresa Natuflor. 28	
2.4.3.	Síntomas de estrés laboral .....	31
2.4.3.1.	Violencia Intrafamiliar.....	33
2.4.3.2.	Acoso Laboral .....	34
2.4.3.3.	Conflicto familia trabajo .....	36
2.4.3.4.	Situación Laboral.....	38
3.	CAPITULO III: .....	40
	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	40
3.1.	Identificación del grupo de mujeres que laboran en la florícola Natuflor S.A. ....	40
3.2.	Análisis de los factores psicosociales relacionados con el desempeño laboral de las mujeres trabajadoras de Natuflor. ....	43
3.2.1.	Estrés laboral .....	43
3.2.2.	Violencia en el trabajo (acoso moral).....	44
3.2.3.	Factores psicosociales subjetivos.....	45
3.2.3.1.	Violencia Intrafamiliar.....	45
3.2.3.2.	Conflicto familia trabajo .....	47
3.2.3.3.	Conflicto económico.....	50
3.2.3.4.	Información de Situación Laboral .....	51
3.3.	Identificación de los indicadores actuales que se utilizan para medir el rendimiento laboral en la Finca Natuflor.....	54
3.3.1.	Indicadores Área de Cultivo.....	54

3.3.2.	Indicadores Área de Pos cosecha .....	58
3.4.	Determinar los indicadores del desempeño para medir el rendimiento del personal femenino de Natuflor.....	59
3.5.	Análisis de modelos de incentivos aplicables al sector agroindustrial.....	65
3.5.1.	“Modelo de Los Incentivos y Motivación” de Ramón Ynfante T.....	65
3.5.1.2.	Objetivos de los Incentivos .....	66
3.5.1.3.	Ventajas de los Incentivos .....	66
3.5.1.4.	Tipos de Incentivos .....	67
3.5.2.	TIPOS DE PLANES CON INCENTIVOS.....	69
3.5.2.1.	Sistemas de salarios con incentivos.....	69
3.5.2.1.1.	Salarios relacionados con la cantidad de producción.....	69
3.5.2.1.2.	Salarios relacionados con otras características de la producción.....	71
3.6.	Diseñar un modelo de incentivos para los trabajadores de la Florícola Natuflor S.A. 72	
3.6.1.	Modelo de Incentivos .....	74
3.6.1.1.	Incentivos económicos: .....	74
3.6.1.2.	Incentivos No Económicos.....	76
3.6.1.3.	Apoyo Social .....	76
4.	CONCLUSIONES.....	79
5.	RECOMENDACIONES.....	81
6.	BIBLIOGRAFIA.....	82
7.	ANEXOS .....	84
7.1.	Anexo 1: Hoja de Vida Ing. Harold Zúñiga .....	84



## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Hilo Conductor.....	17
Ilustración 2: Print Screem Software Administrativo Financieros SOFIA.....	18
Ilustración 3: Encuesta para levantamiento de información riesgos psicosociales, situación laboral.....	19
Ilustración 4: Síntomas de Estrés Laboral.....	44
Ilustración 5: Acoso Moral en el trabajo.....	45
Ilustración 6: Lugar de procedencia del personal femenino.....	46
Ilustración 7: Víctimas de violencia en alguna instancia de su vida.....	46
Ilustración 8: Personaje maltratador.....	47
Ilustración 9: Tipo de familia.....	48
Ilustración 10 Número de hijos por edades.....	49
Ilustración 11 Cuidado de los Hijos entre 0 y 7 años.....	49
Ilustración 12: Principal ingreso del hogar.....	50
Ilustración 13: Administración de los Ingresos y toma de decisiones en el Hogar.....	50
Ilustración 14: Sanciones al personal femenino.....	51
Ilustración 15: Está a gusto en la empresa.....	52
Ilustración 16: Razones de disgusto con la empresa.....	52
Ilustración 17: Conocimiento sobre la medición de su trabajo.....	53
Ilustración 18: Rendimiento de corte (N. de tallos) por persona Sección A, Año 2013 ....	55
Ilustración 19: Rendimiento de corte (N. de tallos) por persona Sección B, Año 2013 ....	56
Ilustración 20: Rendimiento de corte (N. de tallos) por persona Sección C, Año 2013 ....	57
Ilustración 21: Rendimiento de corte (N. de tallos) por persona Sección D, Año 2013 ....	58
Ilustración 22: Número de ramos elaborados por hora – Año 2013.....	59
Ilustración 23: Horas de ausencia laboral Año 2013.....	64

Ilustración 24: Porcentaje de Rotación – Año 2013.....	64
Ilustración 25: Beneficios que les gustaría recibir a las mujeres trabajadoras de Natuflor	73
Ilustración 26 Beneficios adicionales que quisieran recibir .....	73
Ilustración 27: Orden de Incentivos .....	74

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	14
Tabla 2: Matriz de Técnicas e Instrumentos .....	16
Tabla 3: Cuadro de Rendimiento de Cosecha.....	21
Tabla 4: Cuadro de Rendimiento de Poscosecha.....	21
Tabla 5: Puntaje de calificación de expertos.....	22
Tabla 6: Banco de preguntas para expertos .....	23
Tabla 7 Información general de la población objeto de estudio.....	24
Tabla 8 Tabulación Nivel de escolaridad y estado civil.....	29
Tabla 9 Tabulación del Número de Hijos entre hombres y mujeres y edad de los hijos. ...	30
Tabla 10 Claves y detalles de los Síntomas de estrés laboral.....	31
Tabla 11: Tabulación de síntomas de estrés laboral .....	32
Tabla 12 Ítems de Violencia Intrafamiliar.....	33
Tabla 13 Claves de la pregunta de QUIEN LOS MALTRATO .....	34
Tabla 14 Claves de la pregunta de QUIEN LE MALTRATA ACTUALMENTE .....	34
Tabla 15 Pregunta para conocer el acoso laboral. ....	35
Tabla 16 Preguntas sobre el conflicto familia trabajo.....	36
Tabla 17: Tabulación Conflicto Familia Trabajo (Dependencia económica).....	37
Tabla 18 Indicadores de situación laboral.....	38
Tabla 19 Indicadores de Situación Laboral .....	39
Tabla 20: Categorización de la población objeto de estudio.....	40
Tabla 21: Distribución de mujeres por edad y por área .....	41
Tabla 22: Numero de tallos por persona por hora Sección A .....	54
Tabla 23: Numero de tallos por persona por hora Sección B, Año 2013 .....	55

Tabla 24: Numero de tallos por persona por hora Sección, Año 2013.....	56
Tabla 25: Numero de tallos por persona por hora Sección D .....	57
Tabla 26: Numero de ramos elaborados por hora – Año 2013.....	58
Tabla 27: Tabla de calificación de los expertos.....	60
Tabla 28: Resultados obtenidos en la reunión con expertos .....	61
Tabla 29: Actividades de Cultivo.....	75
Tabla 30: Actividades de Poscosecha .....	76

## RESUMEN

La producción florícola empezó en el Ecuador aproximadamente en el año de 1982 adoptando el sistema de producción del sector floricultor colombiano donde ya existían más de 3000 hectáreas de cultivos de flores y de esta manera la oferta de flores fue creciendo hacia otros países como Ecuador y Etiopía y cada vez aumentando su calidad en el producto exportado, dentro del manejo de la calidad de las rosas ecuatorianas se debe mencionar que hay dos características difíciles de manejar: el clima y la mano de obra esta última mantiene intrínseco muchos factores que afectan al desempeño laboral ya que en nuestro país las rosas son cultivadas en su totalidad por mano de obra capacitada y entrenada de acuerdo a la forma de trabajo de cada finca.

Natufloor mantiene una nómina de 210 empleados entre operativos y administrativos de los cuales el 60% son mujeres, esta variable de género no es considerada al momento de evaluar el desempeño del personal en la finca tomando en cuenta que su condición, representa implicaciones en sus factores de productividad, ya que dichas trabajadoras están expuestas a una serie de factores exógenos que afectan sus rendimientos, entre los cuales podemos mencionar: su condición cultural, ideológica, el sector del que provienen, el nivel de educación, el núcleo familiar, las responsabilidades dentro del hogar, trabajos extras que realizan después de su jornada obligatoria, la exposición a violencia de género, edad, entre otras y a pesar de todos los factores mencionados anteriormente se exige el cumplimiento de indicadores de desempeño como el número de tallos cortados, pinches en plantas, desyeme, clasificación de la flor, armado de ramos entre otras actividades importantes tanto en el cultivo como en el área de poscosecha.

Considerando las variables mencionadas anteriormente se realizó la presente investigación corroborando datos como la exposición a violencia de género que han recibido el 83% del personal femenino de la empresa o el síndrome de doble presencia ya que el 34% de las mujeres trabajadoras de Natufloor mantienen familiar unipersonales.

Por estas razones se plantea una propuesta de un programa de incentivos que beneficien y hagan más atractivo el trabajo en la finca florícola Natufloor, convirtiendo el trabajo de las mujeres en actividades agradables y de apoyo para su desarrollo familiar y personal.

## ABSTRACT

The flower production began in Ecuador approximately 1982 adopting the production system of the Colombian flower industry where there were more than 3000 hectares of flowers and thus the supply of flowers was growing into other countries such as Ecuador and Ethiopia and ever increasing quality in the exported within the quality management of Ecuadorian roses product should mention that there are two difficult handling characteristics: labor climate and intrinsic latter maintains many factors that affect job performance because in our country roses are grown entirely by skilled and trained workforce according to the way of working of each farm.

Natufloor maintain a payroll of 210 employees between operating and administrative whom 60% are women, the gender variable is not considered when evaluating staff performance on the farm considering his condition, represents implications for its factors productivity, as these workers are exposed to a number of exogenous factors affecting yields, among which we can mention: its cultural, ideological, provided the sector from which they come, level of education, the family, the responsibilities within home, doing extra work after their mandatory hours, exposure to violence, age, among other despite all the above factors fulfillment of performance indicators is required as the number of stems cut, pinches in plants , desyeme, flower classification, armed with bouquets and other important both in culture and in the area of post-harvest activities.

Considering the variables mentioned above the present research was conducted corroborating data such as exposure to domestic violence who received 83% of the female staff of the company or syndrome double presence since 34% of the working women of Natufloor maintain family sole proprietorships.

For these reasons a proposal for an incentive program that benefit and make work more attractive in the flower farm Natufloor, turning the work of women in enjoyable activities and support for family and personal development is presented.

## 1. CAPITULO I

### 1.1. Introducción

“La floricultura ecuatoriana, con apenas cinco mil hectáreas de tierra, ha llegado a exportar 545.8 millones de dólares el año 2009, lo que significa el 16.1% de las exportaciones no tradicionales y el 4% de las exportaciones totales, incluyendo petróleo. El año 2005, último año para el cual contamos con información de Cuentas Nacionales, el Valor Agregado por el "Cultivo de Flores" fue el 16.5% del Valor Agregado por todo el sector "Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura"; fue también equivalente al 56.3% del Valor Agregado de todos los "Cultivos de Banano, Café y Cacao", los cuales ocupan más de medio millón de hectáreas de tierra; y, finalmente, fue equivalente al 97.2% del Valor Agregado por todo el sector "Pesca", incluido el de "Cría de camarón". Es decir, con la centésima parte de la tierra, se produjo más de la mitad del Valor Agregado por todos los Cultivos de Banano, Café y Cacao.” (EXPOFLORES, 2007)

De esta manera representa una actividad de relevante significado económico para algunos países en el mundo. Los floricultores de diferentes estados sienten el orgullo de ofrecer un producto de especial característica que cautiva a consumidores de todos los estratos sociales. Actualmente, la alta demanda de flores naturales en el mundo está siendo cubierta mediante la importación procedente de países como Colombia, Ecuador, Holanda y Francia. Este fenómeno hace que los países compitan por brindar una alta calidad de flor a sus clientes.

Además por las características propias que genera el clima de cada país exportador, las flores obtienen diferencias muy marcadas en colores, tamaños de botón, largo de tallo, color y tamaño del follaje, duración en el florero y otras que siempre exige el mercado internacional. Con su constante cambio los mismos que hacen de la flor uno de los productos de exportación más cotizados subiendo el

precio de venta al verse mejorado cualquiera de las características anteriormente mencionadas.

Los cambios y exigencias del mercado son permanentes, lo que implica que las empresas deban estar acordes con estos por el precio de compra conjuntamente con la calidad de la flor, sin embargo en nuestro país la tecnología con la que se cultivan las rosas sigue siendo la misma que hace 10 años atrás, es decir netamente mano de obra local la cual no ha recibido ninguna modernización ni actualización en conocimiento de trabajo con rosas, sin embargo los productores de rosas exigen mayor rendimiento al personal que trabaja en las labores de campo y poscosecha sin considerar además una serie de factores internos y externos que pueden afectar las labores de la empleadas.

Además como dato importante se informa que la mayor cantidad de mano de obra de la finca en estudio es femenino sobre la cual se determinará los elementos y factores psicosociales que afectan el cumplimiento de los indicadores del desempeño y como estos inciden en los datos de productividad de la empresa.

## **1.2. Antecedentes**

La producción florícola empezó en el Ecuador aproximadamente en el año de 1982 adoptando el sistema de producción del sector floricultor colombiano donde ya existían más de 3000 hectáreas de cultivos de flores, pero se empezó con problemas como la no existencia de plásticos para invernaderos, ni tampoco fertilizantes solubles para el riego tecnificado, ni agroquímicos pesticidas para las múltiples plagas y enfermedades de las flores.

Los primeros pasos en esta agroindustria fueron dados en el sector de Tabacundo al norte del país en donde la población vivía sumida en la pobreza y la falta de fuentes de empleo había empujado a sus habitantes a buscar trabajo en Quito y otros sitios. Los campesinos indígenas, vivían en chozas de paja; de sus hijos, pocos iban a la escuela; el 84% de los primeros trabajadores padecían anemia; y muchos de ellos mostraban la miseria en la que estaban sumidos. Llegando las



fincas florícolas a cubrir varias de estas carencias necesarias para el desarrollo económico de los pueblos.

En esa época la floricultura represento una actividad de relevante significado económico para algunos sectores del país sacando a muchas familias de la pobreza. Razón por la cual los floricultores sienten el orgullo de ofrecer un producto de especiales características y cultivado principalmente por mano de obra local el mismo que cautiva a consumidores de todos los estratos sociales.

Actualmente, la alta demanda de flores naturales en el mundo está siendo cubierta mediante la importación procedente de países como Colombia, Ecuador, Holanda y Francia. Este fenómeno hace que los países compitan por brindar una alta calidad de flor a sus clientes.

Dentro del manejo de la calidad de las rosas ecuatorianas se debe mencionar que hay dos características difíciles de manejar: el clima y la mano de obra esta última mantiene intrínseco muchos factores que afectan al desempeño laboral ya que en nuestro país las rosas son cultivadas en su totalidad por mano de obra capacitada y entrenada de acuerdo a la forma de trabajo de cada finca.

Esta variable de género no es considerada al momento de evaluar el desempeño del personal en las Fincas, tomando en cuenta que su condición, representa implicaciones en sus factores de productividad, ya que dichas trabajadoras están expuestas a una serie de factores exógenos que afectan sus rendimientos, entre los cuales podemos mencionar: su condición cultural, ideológica, el sector del que provienen, el nivel de educación, el núcleo familiar, las responsabilidades dentro del hogar, trabajos extras que realizan después de su jornada obligatoria, la exposición a violencia de género, edad, entre otras y a pesar de todos los factores mencionados anteriormente se exige el cumplimiento de indicadores de desempeño como el número de tallos cortados, pinches en plantas, desyeme, clasificación de la flor, armado de ramos entre otras actividades importantes tanto en el cultivo como en el área de poscosecha, todo esto sin ofrecer ningún tipo de incentivos que motiven al empleado a cumplir con sus indicadores o de mantener

estabilidad en el trabajo. Con estos antecedentes la presente investigación busca evaluar y definir los indicadores que se utilizaran para medir el desempeño laboral de las mujeres que trabajan en la Finca y en base a estos resultados diseñar un modelo de incentivos para obtener un cumplimiento satisfactorio de los indicadores de desempeño laboral de las mujeres que trabajan en la Finca Florícola Natuflor S.A.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de incentivos aplicado al personal femenino de la Finca Natuflor S.A., basado en la prevención de riesgos psicosociales que incida en el mejoramiento de los indicadores de gestión y productividad.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar los elementos y factores psicosociales que afectan el cumplimiento de los indicadores del desempeño laboral de las mujeres que trabajan en la Finca Florícola Natuflor S.A y como inciden estos en la productividad de la empresa.
- Evaluar los indicadores que se utilizaran para medir el desempeño laboral de las mujeres que trabajan en la Finca Florícola Natuflor S.A.
- Diseñar un modelo de incentivos para obtener un cumplimiento satisfactorio de los indicadores de desempeño laboral de las mujeres que trabajan en la Finca Florícola Natuflor S.A.

#### **1.4. Hipótesis de la Investigación**

"La aplicación de un modelo de incentivos en base a los riesgos psicosociales que está expuesto el personal femenino, mejoraran los indicadores de gestión y productividad".

#### **1.5. Marco Teórico**

##### **1.5.1. Finca Florícola NATUFLOR**

La Finca Florícola Natuflor es una empresa dedicada a la producción de rosas frescas que son ofrecidas a mercados internacionales como Estados Unidos y Europa, está ubicada en la zona de Machachi situada al sur de la provincia de Pichincha a 2.938 mt sobre el nivel del mar, a una distancia de 37 Km de la ciudad de Quito, cuenta con un clima frío y por lo general nublado, con las condiciones mencionadas anteriormente en la finca florícola se cuenta con 200 empleados entre hombres y mujeres de los cuales 60% son mujeres y de este porcentaje el 90% son mujeres que mantienen obligaciones familiares utilizando el fruto de su trabajo para la mantención familiar.

##### **1.5.2. Modelo de Incentivos**

Evidentemente la inmensa mayoría de las corporaciones utilizan algún tipo de programa destinado a motivar a los empleados vinculando la compensación a un índice de resultados u otro. (Alfred Rappaport, 2002). En la finca florícola se espera excelentes resultados ya que las personas que ahí laboran esperan gustosas poder obtener un valor adicional a su rol de pagos ya sea por horas extras o por algún tipo de bono que sea considerado por los resultados obtenidos. No cabe duda que el modelo de incentivos no debe apuntar únicamente a la parte económica sino también a los aspectos sociales que por tratarse de un grupo que comparte su tiempo con labores familiares anhela ese espacio en que pueda realizar labores para sus hijos o para su hogar como menciona Oscar Wild: "hoy en día el hombre conoce el precio de todo y el valor de nada", refleja muy bien el por qué fracasan los bonos como único sistema de

incentivo. En ocasiones los bonos, como incentivos, en vez de conseguir su objetivo, generan desmotivación en los trabajadores. Para evitar ello es importante fijar otro tipo de incentivos, ya que no es sólo por dinero que una persona está trabajando en su empresa. Establecer incentivos es una buena estrategia para aumentar la motivación, pero tenga cuidado en cuáles y cómo implementarlos. Muchos estudios apuntan también a que pasado ciertos umbrales de renta no aumenta la felicidad con más dinero, así que fijemos el norte a otro tipo de recompensas. (Wild, 2014) Por lo tanto los incentivos son aquellos medios que mueven a desear o hacer algo, puede ser real o algo simbólico, en una empresa productiva es lo que se usa para lograr el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Personal Femenino: las florícolas en el Ecuador es el sector productivo que emplea mayor cantidad de personas por hectárea llegando a tener hasta 11,2 personas por hectárea de las cuales el 70% son mujeres esto principalmente porque dentro de las labores culturales se requieren de un trabajo detallista y bien elaborado. Las mujeres para incluirse en el sector laboral han tenido que pasar por diversos problemas como el dejar a sus hijos en encargo, compartir su trabajo con las labores del hogar, obtener el consentimiento de la pareja, esposo o conviviente para obtener un espacio en el mercado laboral, sin embargo lo han logrado y hoy en día se encuentran trabajando con una estabilidad económica y social propia obteniendo además una serie de beneficios que hace de su trabajo un aporte importante para su núcleo familiar como lo menciona Michel Hansenne, Director General de la OIT, la creciente participación de las mujeres en la mano de obra mundial en los siguientes términos: "Su fuerza de trabajo relativamente barata ha servido de piedra angular para la industrialización y la competitividad internacional de muchos países en desarrollo." El informe subraya que las mujeres han obtenido algunas mejoras efectivas, especialmente en los países industrializados. Entre tares logros figuran:

- Se ha impuesto una fuerte tendencia hacia una mayor representación femenina en los puestos de dirección y gestión, así como en empleos de categoría profesional y técnica, sobre todo en los países desarrollados, América Latina y el Caribe.

- Algunas mujeres han logrado romper las barreras tácitas que les impedían acceder a puestos de alta dirección.
- En los Estados Unidos, las mujeres están creando sus propias empresas a un ritmo muy superior al de los hombres;
- Muchos países, tanto en regiones desarrolladas como en regiones en desarrollo, han promulgado leyes que establecen la igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres.
- La introducción de mejoras en las condiciones de trabajo - entre ellas, los servicios de guardería y la organización del trabajo según modalidades compatibles con las obligaciones familiares - y en la protección social de algunas categorías de trabajadoras, han permitido que éstas puedan conciliar la actividad laboral y las responsabilidades familiares.
- Ha aumentado la afiliación sindical de las mujeres; por su parte, los sindicatos se ocupan en forma creciente de los problemas de las trabajadoras.
- En muchos países, la negociación colectiva ha servido para fomentar la igualdad entre trabajadoras y trabajadores.

No obstante, dice Michel Hansenne, "la igualdad de oportunidades y de trato para las mujeres en el empleo sigue siendo una meta que hay que esforzarse por alcanzar en todo el mundo." (Trabajo, 1996).

### **1.5.3. Riesgos Psicosociales**

Se consideran factores de riesgo específicos que entrañan el riesgo de enfermedad profesional u ocupacional y que ocasiona efectos a los asegurados, los siguientes: mecánico, químico, físico, biológico, ergonómico y sicosocial. (Social, 1986). Todo aspecto de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental que tienen la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores. Los efectos de los riesgos psicosociales se ven como un resultado intangible de una serie de factores que se van acumulando con el transcurso del tiempo ya sea generados en el trabajo o en el hogar, cabe mencionar que los riesgos psicosociales están presentes en todo momento y hay que saber identificarlos de manera clara para

solucionar el problema de raíz ya que no serviría de nada invertir recursos de la empresa para implementar un sistema de incentivos que mejoren los índices de productividad y mejorar el ambiente laboral mientras que en el hogar se desencadena los peores problemas psicológicos que mantienen las mujeres.

En el Manual de Riesgos Psicosociales de la Mujer se menciona que "ser mujer sigue siendo, a nivel mundial, factor de riesgo para la discriminación, desde muchos puntos de vista: mayor desempleo femenino, peores sueldos respecto de los hombres, menores probabilidades de ocupar puestos de responsabilidad (apenas ocupan el 28,3% de los puestos de trabajo bien remunerados y de responsabilidad, como legisladoras, funcionarias de alto nivel, etc.), y también tienen mayor riesgo de sufrir determinados riesgos de carácter violento como acoso moral, acoso sexual y otras formas violentas físicas. (Aragon, 2006).

En base al manual de Riesgos Psicosociales de la Mujer se detallan los riesgos que se investigaran en el presente trabajo de investigación:

#### **1.5.3.1. Estrés Laboral**

El estrés se produce cuando el trabajador percibe un desequilibrio sustancial entre lo que se le demanda y la capacidad que tiene para llevarlo a cabo, y que si fracasa las consecuencias son importantes. Este desequilibrio se agrava considerablemente en la plantilla femenina, ya que debe compaginar su vida laboral con la personal (familiar y social), más aún si aumenta el número de personas descendientes y/o enfermas que dependan de su núcleo familiar.

Estos problemas suponen a las trabajadoras, una sobrecarga de trabajo, conflicto de ambos roles, y una mayor fatiga física y mental por el exceso de trabajo y la dificultad de compatibilizar dichos ámbitos, más aun faltando el apoyo de empresarios y mandos, en las medidas de conciliación, especialmente porque éstos suelen ser desempeñados por hombres.

Los tipos de estresores son diversos: entorno ambiental (ruido, temperatura, espacios, iluminación), causas relacionadas con las tareas (alta implicación emocional, falta de autonomía para poder controlar sus tareas y resultados, ritmo de trabajo frecuentemente alto...); y relacionadas con la organización del trabajo (infracarga, excesiva rotación de los trabajos a turnos, gerencias autoritarias...).

### **1.5.3.2. Burnout o Síndrome del quemado**

Se puede definir este riesgo psicosocial como resultado o respuesta por la exposición del trabajador a un proceso de estrés crónico; y aunque puede darse en cualquier profesión, también se considera que prevalece en unas actividades más que en otras, en aquellas donde existe un contacto constante con otras personas. Algunas causas del burnout, que destacamos para las trabajadoras son:

- La falta de reconocimiento social y laboral de la mujer en el trabajo.
- Tendencia de las mujeres a continuar en el mismo trabajo, mucho más tiempo que los hombres.
- Discrepancias de objetivos entre los empresarios y las trabajadoras, o éstas con sus compañeros.
- Elevadas exigencias.
- Escasa retribución, respecto a las altas responsabilidades y a la excesiva jornada de trabajo.
- En cuanto a las consecuencias

### **1.5.3.3. Violencia en el trabajo**

Violencia laboral es todo incidente en el que un trabajador sea insultado, o amenazado o agredido por otra/s persona/s en circunstancias surgidas durante el desempeño de su trabajo. Una clasificación sencilla de los tipos de violencia y daños sería:

- Las agresiones físicas que suelen producir un traumatismo, o lesión de forma inmediata.
- Conductas físicas o verbales, amenazantes y / o intimidatorias.

- Las agresiones o ataques de carácter psíquico, ya sean puntuales (violencia psíquica) o de forma reiterada (acoso moral). Estos dos últimos grupos, acompañados o no de episodios de violencia física, suelen prolongarse a lo largo del tiempo, hasta el punto de que el daño puede ser irreversible o fatal (suicidio).
- Algunos ejemplos de causas, que podríamos relacionar en general con las mujeres trabajadoras son:
- Trabajar solas, o en lugares aislados o en zonas socialmente conflictivas.
- Estilos de gestión autoritarios dominados mayoritariamente por jefes masculinos.
- Exceso de carga de trabajo, porque debe compatibilizar sus responsabilidades en el trabajo con las que tenga a nivel familiar y/o social.
- Cambios en la organización del trabajo, sin ser consultadas previamente.
- Falta de entrenamiento en detectar y abordar casos de conflictos, ya que suelen tener una menor formación y/o información, porque se les ofrecen menores oportunidades para acceder a estos derechos.
- Situaciones generadoras de estrés como la falta de medidas de conciliación entre su vida laboral y personal

#### **1.5.3.4. Acoso Moral:**

El acoso moral en el trabajo es un tipo de violencia psicológica extrema. Ya de manera más concreta El Acuerdo Marco Europeo sobre el Acoso y la Violencia en el Trabajo lo define como aquella situación en la que un/ a trabajador / a es sometido/a de forma reiterada, a conductas que tienen como resultado o finalidad vulnerar su dignidad y crearle un entorno intimidatorio, ofensivo u hostil. (Aragon, 2006)



#### **1.5.4. Factores Psicosociales Subjetivos**

A diferencia de otro tipo de riesgos, como los de seguridad o higiene, los riesgos psicosociales tienen inherentes el factor subjetivo de la trabajadora en cuestión, de forma que un mismo hecho va a afectar a unas trabajadoras y a otras no. Es así por la confluencia de factores genéticos, biológicos, educativos, de personalidad, etc. En las mujeres trabajadoras, además hay que tener en cuenta la tendencia a manifestar verbalmente sus ideas, vivencias, etc. en las relaciones interpersonales también las laborales, y también la mayor necesidad respecto de los hombres en general, de expresar emociones tanto positivas como negativas. Se debe considerar los siguientes factores subjetivos:

- La personalidad: características de un individuo que lo hacen único, forma de pensar y actuar...
- Variables individuales: edad, sexo, raza...
- Capacidades, experiencia y expectativas: destrezas, formación, necesidades....
- Estado biológico: condiciones físicas, hábitos de salud y estilos de vida.
- Responsabilidades familiares, sociales y/o personales. Se refiere al término que hemos explicado de la “doble carga” que sufre con creces la mujer trabajadora. (Aragon, 2006)

#### **1.5.5. Indicadores de Gestión y Productividad**

Una empresa siempre va a buscar en sus procesos la EFICIENCIA que simplemente es utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a la meta, se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de recursos y la EFICACIA que es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. Se debe denotar que en una empresa en donde se emplea gran cantidad de mano de obra directa los niveles de productividad deben ser altos para no retrasar los

procesos que van en directa relación con el clima que hay en ese momento y con los requerimientos de los clientes ya que el producto que se entrega al final son perecibles que necesitan de un tratamiento especial. Para el caso de la empresa en estudio se consideraran Los indicadores de gestión en relación al tiempo y cantidad y el trabajo se los realizara en las principales áreas de trabajo que son cultivo y poscosecha:

**1.5.5.1. Área de Cultivo:** en la floricultura el área en la que se produce las rosas se la conoce como cultivo y en ella se desarrollan las siguientes actividades: pre siembre, siembra, labores culturales y cosecha de rosas frescas.

**1.5.5.2. Área de Poscosecha:** en la floricultura el área en la que se procesa la flor cosechada es conocida como poscosecha y en ella se desarrollar las siguientes actividades: recepción de flor, selección de flor, elaboración de ramos, refrigeración y empaque de rosas cortadas.

## 1.6. Sistema de Variables

### 1.6.1. Operacionalización de variables en el estudio

#### 1.6.1.1. Variable Independiente

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR
Recurso Humano Femenino	Datos personales	Edad
		Procedencia
		Estado civil
		Instrucción académica
		Número de hijos
	Características Socioeconómicas	Tipo de vivienda
		Ingresos mensuales
		Egresos mensuales
		Porcentaje de aporte al ingreso familiar

	Trastornos familiares	N. de casos de violencia intrafamiliar
		Formación del Núcleo Familiar
	Actividades extra laborales	Tipos de actividades fuera de las horas de trabajo
Condiciones de Trabajo	Valores de ingresos	Salario Mínimo Vital General (dólares)
		< Salario Mínimo Vital General (dólares)
		> Salario Mínimo Vital General (dólares)
	Incentivos	Económicos (dólares)
		Sociales (porcentaje de participación en eventos sociales)
	Horas extras	Número de horas extras
		Total horas extras (dólares)
	Cumplimiento de aportación patronal	% de cumplimiento de afiliación al IESS
		Seguro de salud y vida privado
	Rotación de personal	% mensual de rotación
Atención médica interna	Numero de Exámenes Periódicos	
	Numero de Chequeos Permanentes	
	Número de Permisos Médicos	
Riesgos Psicosociales	Tipos de riesgos	Número de casos de acoso psicológico
		Número de casos de maltrato físico
		Número de casos de acoso sexual
Consecuencias de la materialización del riesgo	de la materialización del riesgo	Días de ausentismo
		Días de permisos médicos
		Días de permiso para trámites legales

### 1.6.1.2. Variables Dependientes

DIMENSION	INDICADOR
Producción	Calidad del trabajo
	Rendimientos

## 2. CAPITULO II

### METODOS Y TECNICAS

#### 2.1. Tipos de Investigación

El tipo de investigación utilizado es descriptivo ya que se consideró estadísticas que existen en los archivos de la empresa las mismas que permitieron generar los resultados correspondientes a cada uno de los objetivos.

#### 2.2. Métodos de Investigación

El método de investigación que se aplicó en la presente investigación es el inductivo, ya que se partió del levantamiento y datos propios de la empresa.

#### 2.3. Técnicas de Investigación

##### 2.3.1. Levantamiento de información

Para el levantamiento de la información para el presente trabajo fueron utilizadas las siguientes técnicas con sus respectivos instrumentos según la necesidad, en la tabla 2 se detalla lo afirmado:

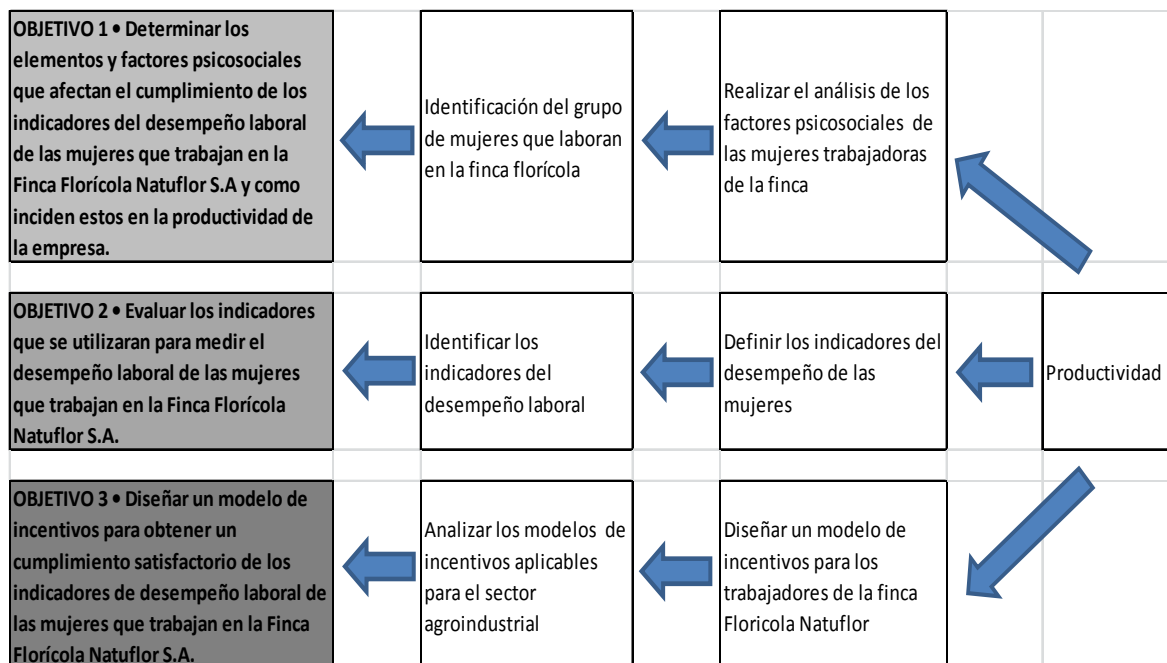
**Tabla 2:** Matriz de Técnicas e Instrumentos

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento de recolección de Datos</b>	<b>Instrumento de registro</b>
Observación	Lista de Observación Registro Anecdótico Matriz de análisis	Papel (formato) Esfero Cámara fotográfica

		Cámara de video
Entrevista	Guía de entrevista	Grabadora Papel Esfero Cámara de video
Encuesta	Cuestionario con preguntas mixtas abiertas y cerradas, con opción múltiple y con respuestas compatibles	Papel (formato) Esfero
Grupo Focal	Guía de manejo de grupo	Papelotes Marcadores Cámara fotográfica Cámara de video

Para coordinar adecuadamente la toma de datos fue diseñado el siguiente hilo conductor que se muestra en la Ilustración 1

**Ilustración 1:** Hilo Conductor



Los métodos y técnicas para sustentar el Objetivo N. 1 ***“Determinar los elementos y factores psicosociales que afectan el cumplimiento de los indicadores del desempeño laboral de las mujeres que trabajan en la Finca***

**Florícola Natuflor S.A y como inciden estos en la productividad de la empresa".** En función del hilo conductor fueron: el método inductivo ya que la información se la obtuvo específicamente de la organización; las técnicas aplicadas fueron:

### 2.3.2. Análisis documental:

Se tomará la información de la base de datos que posee la empresa usando como instrumento el software SOFIA (Software Financiero Administrativo) propio de la empresa y con la debida autorización superior para el manejo de datos.

**Ilustración 2:** Print Scream Software Administrativo Financieros SOFIA

Sofia Nómina - Sucursal - Natuflor (Machachi) - [Listado de Personal]

Archivo Edición Definiciones Procesos Reportes Consultas Utilitarios Ventana Ayuda

Lunes, 15 de Septiembre del 2014

Departamento: Basc:

**NATUFLOR S.A**

SUCURSAL: NATUFLOR  
 DIRECCION: LA AVANZADA - CAMINO VIEJO N°700 RUC: 1791303105001  
 FECHA IMPRESION: 15/09/2014 10:57:55 Pág.: 1 de 6

**NOMINA DE EMPLEADOS**

Sec.	Código	Apellidos / Nombres	Sueldo	F. Ingreso	Sexo	F. Nacim.	Días Trab.	Dirección	Fono	Dpto.	Banco	Cuenta	
<b>ADMINISTRACION GENERAL [D61120]</b>													
0001	1707964738	BOHORQUEZ VALENCIAANA DOLORES	800,00	05/05/2003	F	15/04/1968	4151	URB. DE LOS MEDICOS CALLE J	099494863	D61120	PICHINCHA	0708408893 RECE	
0002	1708048790	CERVANTES CAICEDO FAUSTO RENE	1.626,00	23/10/2000	M	10/07/1964	5076	MELCHOR DE VALDEZ	023401848	D61120	PICHINCHA	1680307 JEFE	
0003	1705891982	CHASI PEREZ BLANCA FABIOLA	340,34	01/09/2003	F	17/03/1968	4032	LA COLMENA Y MARQUEZA DE SOL 022309480	D61120	PICHINCHA	3058549600 TRAF		
0004	1718218912	CHIGUANO VELOZ SILVIA MARLENE	367,00	13/05/2009	F	05/05/1981	1951	TOMAS PAZMIÑO Y LUCINDA TOLE 099133154	D61120	PICHINCHA	5369705900 AUXI		
0005	1709062424	DIAZ ALCOCER WASHINGTON PATRICIO	660,00	01/10/1998	M	19/02/1967	5828	CENERA Y SAN JORGE	089494976	D61120	PICHINCHA	718902778 MEDI	
0006	1705141448	ESPINOSA PONCE MARIA CRISTINA	340,34	28/12/2013	F	04/10/1973	263	ALFONSO DE TORRES	2266067	D61120	PICHINCHA	2200330320 AUXI	
0007	0201821188	GARCIA REA DARWIN RIGOBERTO	340,34	13/03/2007	M	12/12/1987	2743	VIAAALOASI TAMBO		D61120	PICHINCHA	4217291900 AYUC	
0008	1711681096	GORDON ARIAS NUBIA XIMENA	1.500,00	28/11/2013	F	28/11/1972	293	CALLE 3 Y LA J	099193200	D61120	PICHINCHA	3028044900 CON	
0009	1712808896	JIMANTONIA JOSEFINA	1.300,00	08/07/2013	F	25/05/1973	434	AMARUÑAN Y CALLE C	097921893	D61120	PICHINCHA	4081126600 JEFE	
0010	1715939219	MALDONADO TAPIA MAGALY BEATRIZ	1.200,00	07/12/2010	F	21/04/1979	1378	VILLAFLORA AV. NAPO Y SALCEDO 099854266	D61120	PICHINCHA	5764874800 JEFE		
0011	1705668886	MONCAYO CRUZ JUAN CARLOS	3.000,00	03/09/2008	M	15/02/1970	2203	CUMBAYA PRIMAVERA Z URB. LA HC 023954800	D61120	PICHINCHA	3361112504 GER		
0012	1721852331	NOROÑA TITUANA CINTHYA CRISTINA	400,00	23/10/2013	F	26/02/1989	327	SUCRE Y CARAS, (DOS CUADRAS D 022316251	D61120	PICHINCHA	2201087046 AUXI		
0013	1709665335	RIOS CHAMORRO JUAN PABLO	735,00	01/10/2008	M	01/03/1970	2175	JUAN BAUTISTA AGUIRRE	023132706	D61120	PICHINCHA	3053382304 ASIS	
0014	0201264959	SALAZAR ROBALINO MANUEL ANTONIO	493,00	04/02/2009	M	04/07/1972	2049	M7 O LOTE 11	023072161	D61120	PICHINCHA	4920745900 BODE	
0015	1713940300	SARANGO SARANGO CRISTOBAL HUMBERTO	375,00	18/12/2012	M	17/07/1980	838	S41-B	099147386	D61120	PICHINCHA	2200434812 MEN	
0016	1703771289	SILVA MARTINEZ NELSON ANIBAL	350,00	01/08/2013	M	13/02/1955	410	PINARGOTE 385	022958672	D61120	PICHINCHA	5625368400 CHOF	
0017	1718249378	TOAPANTA ARTEAGA CRISTIAN PATRICIO	340,34	17/02/2014	M	14/05/1980	210	ANTIGUA GARCIA MORENO	099585231	D61120	PICHINCHA	2200052490 POR	
0018	1718312309	YUQUILEMA ROJAS YOLANDA REBECA	420,00	17/02/2012	F	16/10/1981	941	LA PEÑA Y CAHUASQUI	023083212	D61120	PICHINCHA	2200146298 AUXI	
		HOMBRES: 00009											MUJERES: 00009

Recuperando el registro: 000169

Usuario: JMMALDONA | Conexión: 00:00:23

10:56  
15/09/2014

### 2.3.3. Encuesta:

Se diseñara un instrumento elaborada en base a las necesidades de información descritas en la segunda parte del Objetivo 1.

**Ilustración 3:** Encuesta para levantamiento de información riesgos psicosociales, situación laboral

ENCUESTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION				
TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN SEGURIDAD Y PREVENCION DE RIESGOS DEL TRABAJO				
Con el presente instrumento de investigación se busca cubrir los datos de los siguientes objetivos:				
* Identificar el grupo de estudio que laboran en la Finca Florícola Natuflor S.A.				
* Realizar el analisis de los factores psicosociales de las mujeres trabajadoras de la finca				
Fecha				Numero de ficha
Edad	Años	Cargo		Meses de servicio
Nivel de Escolaridad	Primaria		Ciclo Basico	
	Secundaria		Universitario	
<b>1. ESTADO CIVIL</b>				
	Soltera	Union Libre	Separada	
	Casada	Divorciada	Viuda	
<b>2. NUMERO DE HIJOS</b>				
	Hombres	Mujeres		
<b>3. EDAD DE LOS HIJOS</b>				
	Entre 0 y 1	Entre 2 y 4	Entre 13 y 15	
	Entre 5 y 7	Entre 8 y 12	Mayor de 15	
<b>4. SECTOR DE VIVIENDA</b>				
<b>ESTRÉS LABORAL Ha tenido usted en algun momento?</b>				
	Falta de ganas para ir a trabajar			
	Dolor de espalda y cuello			
	Malestar con sus compañeros			
	Sensacion de persecucion			
	Ausentismo			
	Disminución de su capacidad laboral			
	Abandonar del trabajo			
	Ninguno			
<b>VIOLENCIA EN EL TRABAJO (ACOSO MORAL)</b>				
<b>5. ¿HA SIDO USTED MOLESTADA POR SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN ESTA FINCA?</b>				
	SI	Alguna vez		
	No	Muchas veces		
<b>6. ¿HA SIDO USTED MOLESTADA POR ALGUNO DE SUS JEFES DE TRABAJO DE ESTA FINCA?</b>				
	SI	Alguna vez		
	No	Muchas veces		
<b>7. ¿LE HAN OFRECIDO ALGÚN TIPO DE BENEFICIOS A CAMBIO DE FAVORES SEXUALES?</b>				
	SI	Alguna vez		
	No	Muchas veces		
<b>8. ¿HA COMUNICADO A ALGUIEN SOBRE ESTA SITUACIÓN?</b>				
	SI			
	No			
<b>9. SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA, ¿A QUIÉN?</b>				
	A alguien de la empresa	A su familia		
	A su pareja	A una Comisaría		
	Otros			
<b>FACTORES PSICOSOCIALES SUBJETIVOS (VIOLENCIA INTRAFAMILIAR)</b>				
<b>10. ¿DE PEQUEÑA USTED VIO VIOLENCIA DENTRO DE SU FAMILIA?</b>				
	Si	No		
<b>11. ¿ DE NIÑA O DE JOVEN, USTED FUE VÍCTIMA DE VIOLENCIA:</b>				
	Si			
	No			
<b>12. SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA, LA VIOLENCIA FUE EJERCIDA POR PARTE DE</b>				
	Su padre	Pareja		
	Su madre	Otros		
	Sus hermanos			
	Familiares			

<b>13. ACTUALMENTE USTED ES VIOLENTADA/O, MALTRATADA?</b>			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
<b>14. SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA, LA VIOLENCIA ES EJERCIDA POR PARTE DE</b>			
Esposo	<input type="checkbox"/>		
Novio	<input type="checkbox"/>		
Conviviente	<input type="checkbox"/>		
Ex conviviente	<input type="checkbox"/>		
Sus familiares	<input type="checkbox"/>		
Familiares de pareja o ex pareja	<input type="checkbox"/>		
<b>15. ¿PIENSA QUE CUANDO SU PAREJA LA AGREDE, TIENE RAZONES PARA HACERLO?</b>			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Cuales?	<input type="text"/>		
<b>FACTORES PSICOSOCIALES SUBJETIVOS (CONFLICTO FAMILIA - TRABAJO)</b>			
<b>16. TIPO DE FAMILIA</b>			
Unipersonal	<input type="checkbox"/>		
Nuclear	<input type="checkbox"/>		
Extensa	<input type="checkbox"/>		
Compuesta	<input type="checkbox"/>		
<b>17. CUIDADO DE HIJOS</b>			
Madre	<input type="checkbox"/>	Tios/tias	<input type="checkbox"/>
Padre	<input type="checkbox"/>	Abuelos/as	<input type="checkbox"/>
Ambos	<input type="checkbox"/>	Solos	<input type="checkbox"/>
Hijos	<input type="checkbox"/>	Guardería	<input type="checkbox"/>
Hermanos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<b>18. ¿DE QUIÉN PROVIENE EL PRINCIPAL INGRESO DE LA FAMILIA?</b>			
Del Hombre	<input type="checkbox"/>		
De la Mujer	<input type="checkbox"/>		
Iguales	<input type="checkbox"/>		
<b>19. ¿QUIÉN MANEJA LOS RECURSOS DEL HOGAR?</b>			
Hombre	<input type="checkbox"/>		
Mujer	<input type="checkbox"/>		
Ambos	<input type="checkbox"/>		
<b>20. ¿QUIÉN TOMA LAS DECISIONES EN LA FAMILIA?</b>			
Hombre	<input type="checkbox"/>		
Mujer	<input type="checkbox"/>		
Ambos	<input type="checkbox"/>		
<b>INFORMACION SITUACION LABORAL</b>			
<b>21. USTED HA SIDO AMONESTADO ALGUNA VEZ EN LA EMPRESA</b>			
SI	<input type="checkbox"/>		
NO	<input type="checkbox"/>		
QUE SANCION	<input type="text"/>		
<b>22. USTED SABE COMO MIDEN SU TRABAJO</b>			
RENDIMIENTO	<input type="checkbox"/>	No sabe	<input type="checkbox"/>
TIEMPO	<input type="checkbox"/>		
<b>23. ESTA A GUSTO EN LA EMPRESA</b>			
SI	<input type="checkbox"/>		
NO	<input type="checkbox"/>		
<b>24. SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA INDIQUE PORQUE</b>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<b>25. QUE LE GUSTARIA RECIBIR PARA ESTAR MAS A GUSTO EN SU TRABAJO</b>			
Ingresos adicionales	<input type="checkbox"/>		
Programas recreativos	<input type="checkbox"/>		
Programas de préstamos	<input type="checkbox"/>		
Planes de vivienda	<input type="checkbox"/>		
Otros (mencione cuales)	<input type="text"/>		




Para sustentar el Objetivo N. 2 **“Evaluar los indicadores que se utilizarán para medir el desempeño laboral de las mujeres que trabajan en la Finca Florícola Natuflor S.A.”** Se realizaron las siguientes actividades:


La técnica que se utilizó fue el análisis documental; En primera instancia se determinaron los indicadores del desempeño con los que actualmente es medido el rendimiento de las actividades laborales de las mujeres trabajadoras de Natuflor S.A.

Para el efecto se analizó los datos estadísticos que posee la empresa específicamente en las áreas de cultivo y poscosecha, cuya estructura se puede observar en las siguientes ilustraciones

**Tabla 3: Cuadro de Rendimiento de Cosecha**

		CUADRO DE RENDIMIENTO DE COSECHA SECCION:		
GRUPO	FECHA	N. PERSONAS	N. TALLOS	HORAS

**Tabla 4: Cuadro de Rendimiento de Poscosecha**

		CUADRO DE RENDIMIENTO DE POSCOSECHA				
NOMBRE	FECHA	MES	DIA	N. HORAS	N. RAMOS	RENDIMIENTO

Para la validación de los indicadores del desempeño laboral se utilizó el método DELPHI o Métodos de expertos, que se basa en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el tema que se está tratando en el presente trabajo de investigación ya que consulta bibliográficas no se encuentra fácilmente. Para esto se realizara el siguiente procedimiento:

- Calificación y validación de los expertos (hojas de vida, análisis de los expertos perfil con puntajes y aceptación de la calificación)

**Tabla 5:** Puntaje de calificación de expertos

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>PUNTAJE</b>
Instrucción formal	10
Tercer nivel	5
Cuarto nivel	5
Cursos	10
Experiencia laboral nacional	30
Experiencia laboral extranjera	20
Publicaciones	10
Capacitación	10
Número de personal a su cargo	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

- Además se elaboró un banco de preguntas preestablecido que se aplicara a los expertos en la reunión formal

**Tabla 6:** Banco de preguntas para expertos

<b>TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO</b>
Con el presente instrumento de investigación se busca identificar los indicadores con los que se puede medir el desempeño laboral de los trabajadores operativos de una finca florícola.
<b>1. EXPERIENCIA LABORAL EN EL SECTOR FLORÍCOLA</b>
1.1. Tiempo en años de su trabajo dentro del sector florícola
1.2. Tiempo de trabajo en el sector florícola en el País
1.3. Que áreas ha manejado en el sector florícola y con cuantas personas ha trabajado usted
1.4. En qué sectores han estado ubicadas las empresas a las que usted ha prestado sus servicios
1.5.Cuál ha sido la mayor población por género que usted ha manejado entre sus empleados.
1.6. Qué tipo de situaciones a vivenciado entre las mujeres trabajadoras de las fincas florícolas
1.7. Según las vivencias mencionadas anteriormente, cree que estas situaciones afecten el rendimiento de la productividad de la empresa.
<b>2. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN SU AREA Y SU FORMA DE MEDIRLOS</b>
2.1. Que actividades culturales se las puede considerar para medir el rendimiento de las trabajadores de flores
2.2. Como se clasificaría la periodicidad de las actividades mencionadas anteriormente.
2.3. Según su experiencia cuales son los indicadores máximos y mínimos que se deberían aplicar en los rendimientos de actividades florícolas.
2.4. Según su experiencia que sucesos pueden afectar el rendimiento de las trabajadoras de su área que tengan una productividad alta
<b>3. INCENTIVOS LABORALES</b>
3.1. Según su punto de vista que acciones motivan a la gente para desarrollar mejor su trabajo.
3.2. Que incentivos adicionales se pueden considerar para aumentar la productividad del área

Para sustentar el Objetivo N. 3 **“Diseñar un modelo de incentivos para obtener un cumplimiento satisfactorio de los indicadores de desempeño laboral de las mujeres que trabajan en la Finca Florícola Natuflor S.A.”** se desarrollaran dos eventos puntuales:

1. Analizar los modelos de incentivos aplicables para el sector agroindustrial por medios de consulta bibliográficas.
2. Diseñar un modelo de incentivos para los trabajadores de la Finca Florícola Natuflor. Para poder cubrir o sustentar esta fase se consideró los resultados anteriores y su análisis se desarrollara en el capítulo tres

#### **2.4. Recopilación y tabulación de la información**

La información obtenida para el presente trabajo fue obtenido por el alumno se aplicó a toda la población femenina de la empresa y en la tabulación de la información se clasificaron las siguientes tablas

##### **2.4.1. Información general de la población objeto de estudio**

Es de suma importancia conocer el rango de edad de las empleadas de la empresa Natuflor así como el cargo que ocupan en la empresa y los meses de servicio que tienen, esta información se obtuvo con el fin de agrupar y poder concluir en rangos de edad, puestos y meses de servicio

**Tabla 7** Información general de la población objeto de estudio

N. FICHA	EDAD	CARGO	MESES DE SERVICIO
1	41	CONTADORA	12
2	25	ASISTENTE CONTABLE	9
3	40	JEFE DE PERSONAL	24
4	24	ASISTENTE RRHH	24
5	33	ENFERMERA	48

N. FICHA	EDAD	CARGO	MESES DE SERVICIO
6	29	ASISTENTE DE VENTAS	60
7	44	GERENTE VENTAS	82
8	56	LIMPIEZA	132
9	46	COMPRAS	132
10	34	SECRETARIA DE PROD.	61
11	35	JEFE DE SEGURIDAD	48
12	28	POSCOSECHA	3
13	50	POSCOSECHA	132
14	36	POSCOSECHA	7
15	29	POSCOSECHA	44
16	37	POSCOSECHA	7
17	20	POSCOSECHA	1
18	24	POSCOSECHA	2
19	27	POSCOSECHA	2
20	45	POSCOSECHA	2
21	38	POSCOSECHA	156
22	33	POSCOSECHA	13
23	21	POSCOSECHA	3
24	32	POSCOSECHA	6
25	20	POSCOSECHA	4
26	38	POSCOSECHA	6
27	35	POSCOSECHA	4
28	29	POSCOSECHA	2
29	26	POSCOSECHA	18
30	29	POSCOSECHA	24
31	21	POSCOSECHA	31
32	20	POSCOSECHA	2
33	33	POSCOSECHA	3
34	31	POSCOSECHA	5
35	44	MONITOREO	120
36	25	MONITOREO	14

N. FICHA	EDAD	CARGO	MESES DE SERVICIO
37	39	MONITOREO	18
38	39	SECCION A	72
39	33	SECCION A	8
40	47	SECCION A	20
41	42	SECCION A	180
42	30	SECCION A	48
43	30	SECCION A	3
44	40	SECCION A	7
45	24	SECCION A	36
46	46	SECCION A	15
47	36	SECCION A	72
48	24	SECCION A	60
49	49	SECCION A	204
50	43	SECCION A	108
51	25	SECCION A	72
52	22	SECCION A	36
53	48	SECCION A	72
54	33	SECCION A	36
55	27	SECCION A	36
56	46	SECCION A	19
57	26	SECCION A	36
58	53	SECCION A	36
59	45	SECCION B	48
60	22	SECCION B	36
61	36	SECCION B	5
62	30	SECCION B	48
63	35	SECCION B	19
64	25	SECCION B	9
65	45	SECCION B	96
66	30	SECCION B	48
67	41	SECCION B	60

N. FICHA	EDAD	CARGO	MESES DE SERVICIO
68	47	SECCION B	60
69	36	SECCION B	96
70	31	SECCION B	40
71	42	SECCION B	156
72	34	SECCION B	72
73	30	SECCION B	36
74	40	SECCION B	120
75	38	SECCION B	48
76	29	SECCION C	6
77	44	SECCION C	2
78	42	SECCION C	36
79	25	SECCION C	36
80	23	SECCION C	6
81	27	SECCION C	8
82	33	SECCION C	72
83	28	SECCION C	36
84	26	SECCION C	7
85	30	SECCION C	96
86	20	SECCION C	18
87	32	SECCION C	24
88	30	SECCION C	2
89	45	SECCION C	16
90	42	SECCION C	84
91	31	SECCION C	12
92	22	SECCION C	1
93	26	SECCION D	6
94	40	SECCION D	108
95	46	SECCION D	15
96	19	SECCION D	9
97	21	SECCION D	15
98	33	SECCION D	96

N. FICHA	EDAD	CARGO	MESES DE SERVICIO
99	30	SECCION D	84
100	34	SECCION D	84
101	34	SECCION D	3
102	29	SECCION D	48
103	39	SECCION D	60

#### **2.4.2. Datos relevantes en el desarrollo personal de las empleadas de la empresa Natuflor.**

Conjeturando que los riesgos psicosociales que presentan las empleadas radican en el nivel de escolaridad, el estado civil, el número de hijos y la edad de los mismos se obtuvieron dentro de las encuestas que se aplicaron y se presentan en el siguiente cuadro:





**Tabla 9** Tabulación del Número de Hijos entre hombres y mujeres y edad de los hijos.

NUMERO DE HIJOS		EDAD DE LOS HIJOS						SECTOR DE VIVIENDA
HOMBRES	MUJERES	ENTRE 0 Y 1	ENTRE 2 Y 4	ENTRE 5 Y 7	ENTRE 8 Y 12	ENTRE 13 Y 15	MAYOR DE 15	
2				1	1			QUITO
								MACHACHI
	1		1					QUITO
	1					1		ALOAG
								MACHACHI
1							2	QUITO
2	1						3	ALOAG
1	1				1	1		VALLE
								MACHACHI
2			1		1			QUITO
1				1	1			LA MOYA
3							3	BEATERIO
1	2			1			2	LASSO
1			1					MACHACHI
	1						1	ALOASI
								MACHACHI
1	2		1	1				ALOAG
								ALOAG
2	1		1			1	1	QUITO
1	1				1	1		ALOASI
								CHAMISAS
1						1		MACHACHI
							1	TUCUSO
3	1				1		3	MACHACHI
2					1	1		MACHACHI
2			1	1				AVANZADA
	1			1				GUAMANI
1	1		1		1			MACHACHI
1	1		2					JAMBELI
								CHAUPI
1	1		1	1				MACHACHI
1				1				MACHACHI
1					1			SANTA ROSA
	3	1			1		1	MACHACHI
1	1				1			ALOAG
2	2			1	1		1	JAMBELI
1	1					1	2	MACHACHI
1	1						1	MACHACHI
2	2				2	1		MACHACHI
2	1				1	1		QUITO
1	1				1		1	SANTA ROSA
			1					SANTA ROSA
1	1						2	SANTA ROSA
2	1						2	MACHACHI
3	2					1	3	ALOAG
1	2						5	MACHACHI
1							1	MACHACHI
	1			1				ALOASI
4	1			1			5	MACHACHI
	1			1				ALOASI
3	2		1		1		3	CUTUGLAGUA
2					2			MACHACHI
1	2						3	MACHACHI
	2						2	MACHACHI
1	2		1					JAMBELI
2	2		1		2		1	CHAUPI
2	1			1	1			GUAMANI
1	1				1		2	TAMBILLO
1	1				2			MACHACHI
3	3						3	MACHACHI
1	1			1		1	2	LA JOYA
							1	CHISINCHE
	2						2	MACHACHI
3	2						5	MACHACHI
								MACHACHI
1	1						2	ALOASI
	2		1	1				MACHACHI
2				1	1			ALOASI
	2			1	1			CHAUPI
	3			1			2	ALOASI
								TAMBILLO
3	2				1	1	3	MACHACHI
1					1			ALOASI
2			1		1			MACHACHI
2			1		1			MACHACHI
1	2			1	2			ALOAG
1	2					1		MACHACHI
1	1		1	1				GUAMANI
1	2		1	1				GUAMANI
1	2		1	1		1		ALOASI
1	1	1	1			1		TROJE
1	2					1	2	CUTUGLAGUA
1	1		1		1			MACHACHI
2	1						3	ROMERILLOS
3	3				1	1	4	CUTUGLAGUA
	2			1	1			LIBERTAD
1			1					MACHACHI
1	2		1		2			GUAMANI
1	3		1			1	2	MACHACHI
1	2					1	2	ALOAG
								MACHACHI
	1		1					ALOAG
1							1	MACHACHI
1	2		1		2			ALOASI
								MACHACHI
1				1	1			JAMBELI
	4		1		2			ROMERILLOS
3			1			1	1	JAMBELI

### 2.4.3. Síntomas de estrés laboral

Según el Manual de Riesgos Psicosociales en la Mujer (Aragon, 2006) los síntomas del estrés laboral se reflejan en el siguiente cuadro, sobre los cuales se preguntó a los encuestados.

**Tabla 10** Claves y detalles de los Síntomas de estrés laboral

CODIGO	DETALLE	CANTIDAD
1	Falta de ganas de ir a trabajar	21
2	Dorsalgias (Dolor de espalda y cuello)	13
3	Malestar con sus compañeros	11
4	Sensación de persecución	7
5	Absentismo	0
6	Disminución de su capacidad laboral	5
7	Abandonar el trabajo	8
8	Ninguno	41





Las tablas colocadas a continuación contienen las claves de la pregunta de ¿QUIEN LES MALTRATO ANTES y QUIEN LE MALTRATA ACTUALMENTE?

**Tabla 13** Claves de la pregunta de QUIEN LOS MALTRATO

1	PADRE
2	MADRE
3	HERMANOS
4	FAMILIARES
5	PAREJA
6	OTROS

**Tabla 14** Claves de la pregunta de QUIEN LE MALTRATA ACTUALMENTE

1	ESPOSO
2	NOVIO
3	CONVIVIENTE
4	EX CONVIVIENTE
5	FAMILIARES
6	FAMILIARES DE LA PAREJA O EX PAREJA

#### **2.4.3.2. Acoso Laboral**

Para conocer el nivel de satisfacción de las personas en su trabajo se aplicaron preguntas buscando conocer si existen síntomas de acoso laboral como se detalla en el cuadro subsiguiente:











Tabla 19 Indicadores de Situación Laboral

SITUACION LABORAL					
BENEFICIOS ADICIONALES					
INGRESOS ADICIONALES	PROGRAMAS RECREATIVOS	PRESTAMOS	PLAN VIVIENDA	OTROS	CUALES
1					
1					
		1			
				1	CAPACITACION
1					
1				1	SILLA ADECUADA
1					1 ORDEN EN LAS ACTIVIDADES DEL AREA
	1				
1				1	
				1	1 BUEN TRATO DE JEFES
1					NADA MAS
				1	
	1				
		1		1	1 MEJORAR CON EL COMPAÑERISMO
				1	
				1	1 TRATO IGUALITARIO
	1			1	
1					1 PERMISOS
		1			
1	1			1	
				1	
		1			
				1	
1	1				
1					1 BUEN TRATO
1				1	
					1 MEJOR TRATO DE LA SUPERVISORA
	1				1 PERMISOS CON JUSTIFICACION
1		1			
		1			
		1		1	
1		1			
		1			
	1				
					1 PERMISOS CUANDO NECESITEN
1					1 AGUA Y JABON PARA MANOS
				1	
1					
		1			1 PERMISOS MEDICOS
1					1 MAS COMPAÑERISMO
	1			1	
1					1 MEJOR TRATO DEL JEFE DE AREA
1		1			1 BUEN TRATO
1					1 BUEN TRATO
				1	
					1 BUEN TRATO
1					1 BUEN TRATO
		1			
					1 BUEN TRATO
1					1 BUEN TRATO
1					1 MOTIVACION
1					
					1 EXPLICAR LAS ORDENES CON LENGUAJE CLARO
					1 COMPLETEN EL NUMERO DE PERSONAL
					1 BUEN TRATO
		1			
					1 PAUSAS ACTIVAS
1					1 REGALOS O PREMIOS
		1			
	1				
1					1 SALIR MAS TEMPRANO LOS SABADOS
1					
1					
1					
		1			
					1 SALIR TEMPRANO LOS SABADOS
1					
1					
1					1 TRABAJO IGUALITARIO
1					
1					1 MENOS DESCUENTOS POR MULTAS
					1 COMPAÑERISMO
				1	
	1				1 MENOS DESCUENTOS POR MULTAS

### 3. CAPITULO III:

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 3.1. Identificación del grupo de mujeres que laboran en la florícola Natuflor S.A.

La Empresa Natuflor mantiene un sistema tecnológico para manejar la información financiera y de personal ofreciendo así datos fiables para el presente trabajo de investigación.

Desde el Software Financiero propio de la empresa se obtuvo la siguiente información; la categorización de nuestra población meta, ver tabla 18:

**Tabla 20:** Categorización de la población objeto de estudio

INFORMACION GRUPO DE ESTUDIO			
AREAS DE TRABAJO	H	M	TOTAL
Administración General	9	9	18
Administración de la Producción	3	2	5
Ventas	1	4	5
Fumigación	16	0	16
Monitoreo	0	3	3
Procesos	2	2	4
Riego	3	0	3
Servicios Generales	15	1	16
Cultivo	27	75	102
Postcosecha	11	27	38
<b>NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS DE LA FINCA FLORICOLA</b>	<b>87</b>	<b>123</b>	<b>210</b>

En Natuflor se mantiene una nómina total de 210 empleados de los cuales 87 son hombres y 123 mujeres las mismas que serán consideradas en su totalidad para realizar la presente investigación. Por la naturaleza de la empresa la mayor concentración de personal femenino se encuentra en las áreas de cultivo y postcosecha que son las áreas de producción de la empresa, además que sobre estas

áreas se trabajara en los indicadores del desempeño ya que dichas áreas mantienen tareas específicas que deben ser realizadas diariamente.

Adicionalmente es importante mencionar que hay dos áreas de la empresa Fumigación y Riego que no tienen personal femenino por el alto riesgo químico al que se encuentran expuestas, dichas áreas serán excluidas ver Tabla 19.

**Tabla 21:** Distribución de mujeres por edad y por área

	RANGOS DE EDAD	No. MUJERES
<b>Administración General</b>	Entre 18 y 20 años	0
	Entre 21 y 30 años	1
	Entre 31 y 40 años	3
	Entre 41 y 50 años	4
	Mayores de 51 años	1
<b>Administración de la Producción</b>	Entre 18 y 20 años	0
	Entre 21 y 30 años	0
	Entre 31 y 40 años	1
	Entre 41 y 50 años	1
	Mayores de 51 años	0
<b>Ventas</b>	Entre 18 y 20 años	0
	Entre 21 y 30 años	2
	Entre 31 y 40 años	1
	Entre 41 y 50 años	1
	Mayores de 51 años	0
<b>Monitoreo</b>	Entre 18 y 20 años	0
	Entre 21 y 30 años	1
	Entre 31 y 40 años	1
	Entre 41 y 50 años	1
	Mayores de 51 años	0
<b>Procesos</b>	Entre 18 y 20 años	0
	Entre 21 y 30 años	1
	Entre 31 y 40 años	0
	Entre 41 y 50 años	1
	Mayores de 51 años	0

	<b>RANGOS DE EDAD</b>	<b>No. MUJERES</b>
<b>Servicios Generales</b>	Entre 18 y 20 años	0
	Entre 21 y 30 años	0
	Entre 31 y 40 años	0
	Entre 41 y 50 años	0
	Mayores de 51 años	1
<b>Cultivo</b>	Entre 18 y 20 años	2
	Entre 21 y 30 años	24
	Entre 31 y 40 años	25
	Entre 41 y 50 años	21
	Mayores de 51 años	3
<b>Postcosecha</b>	Entre 18 y 20 años	1
	Entre 21 y 30 años	11
	Entre 31 y 40 años	12
	Entre 41 y 50 años	3
	Mayores de 51 años	0

En Natuflor la edad promedio en la que se encuentra ubicada el personal femenino es entre 21 y 50 años señalando que están en el rango de la población económicamente activa y cabe mencionar que son mujeres que tienen hijos pequeños a los que deben brindar sus cuidados, además de cumplir con el rol de madres de familia es decir cuidar el hogar en toda la amplitud que eso significa comentarios que se corroboraran con la información levantada por medio de las encuestas.

En base al rango de edad y las responsabilidades descritas en el párrafo anterior se aplicó la encuesta que nos dio la información para conocer cuáles son los factores psicosociales que afectan el rendimiento de las mujeres que laboran en Natuflor.

### **3.2. Análisis de los factores psicosociales relacionados con el desempeño laboral de las mujeres trabajadoras de Natuflor.**

Con la descripción de los grupos de trabajo se aplicó la encuesta de la Ilustración N.3 a toda la población femenina en estudio para conocer los riesgos psicosociales del personal femenino de la empresa florícola Natuflor S.A.:

Los temas de información son los siguientes:

- Estrés laboral
- Violencia en el trabajo (Acoso Moral)
- Factores Psicosociales Subjetivos (Violencia Intrafamiliar)
- Factores Psicosociales Subjetivos (Conflicto Familia - Trabajo)
- Factores Psicosociales Subjetivos (Conflicto Económico)
- Información de situación laboral

Una vez tabulada la información obtenida en las encuestas presentamos los siguientes resultados:

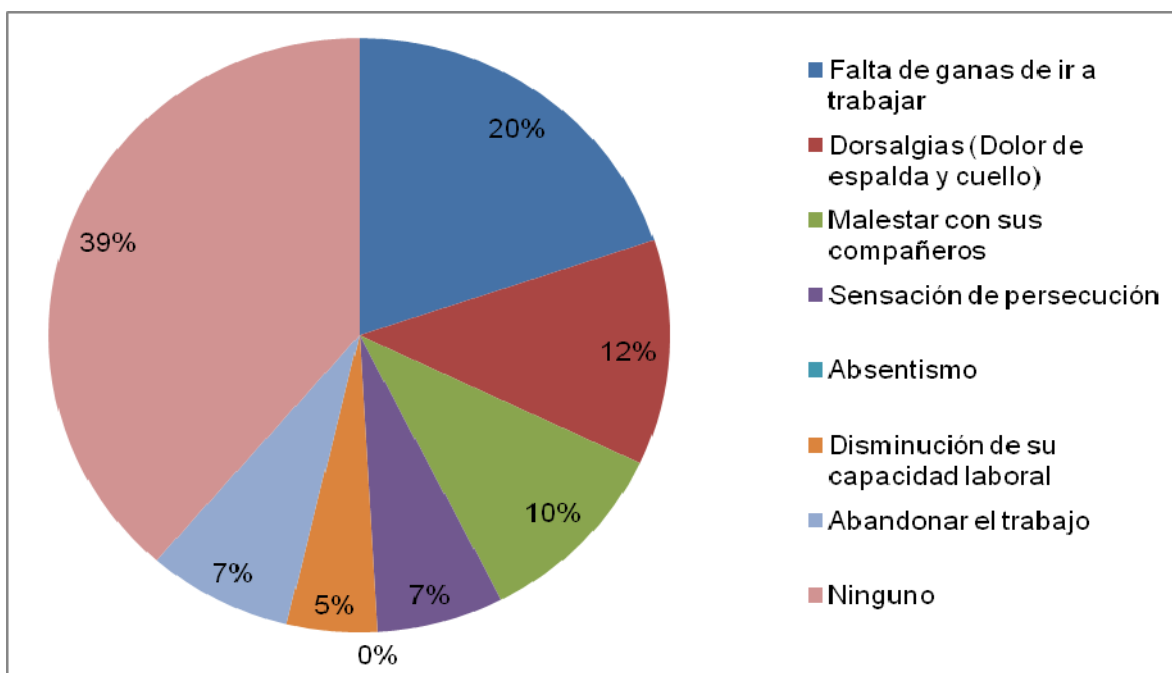
#### **3.2.1. Estrés laboral**

Según el Manual de Riesgos Psicosociales en la Mujer (Aragon, 2006) los síntomas del estrés laboral se reflejan en los siguientes síntomas:

- Falta de ganas de ir a trabajar
- Dorsalgias (Dolor de espalda y cuello)
- Malestar con sus compañeros
- Sensación de persecución
- Absentismo
- Disminución de su capacidad laboral
- Abandonar el trabajo
- Ninguno

Dentro de la encuesta aplicada se obtuvieron los siguientes resultados como podemos ver en La Ilustración N. 4 los principales síntomas del stress laboral recae en la falta de ganas de ir a trabajar con el 25% de coincidencias y en segunda instancia tenemos disminución de su capacidad laboral encontrando así la primera coincidencia en la relación directa de la afectación psicosocial en los indicadores del desempeño.

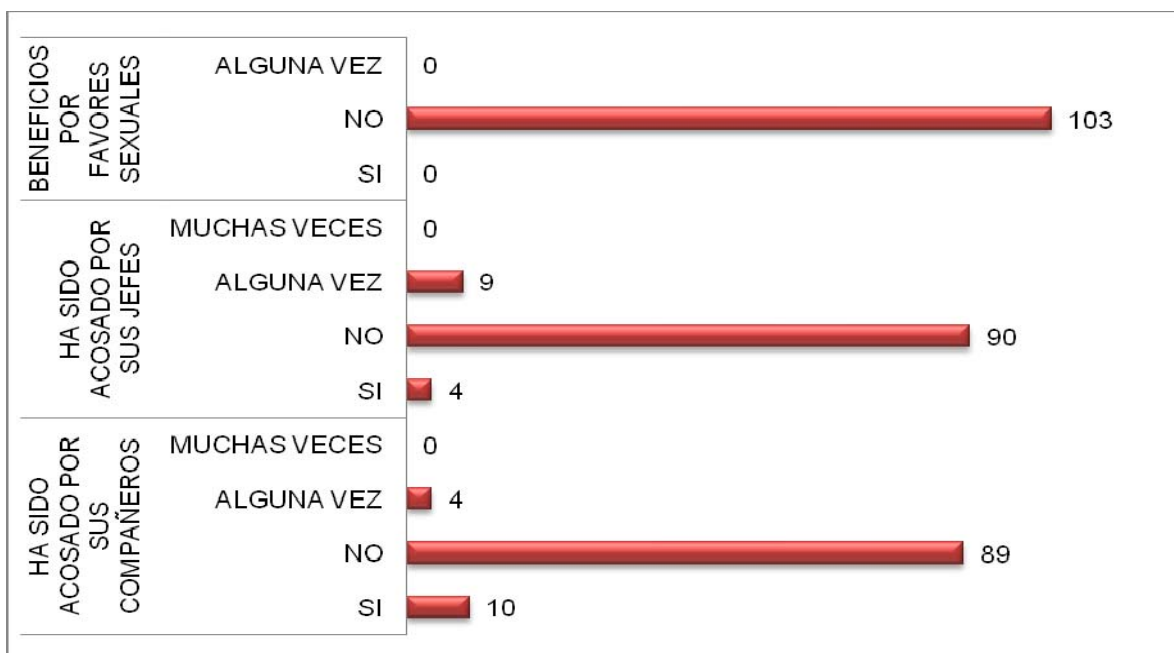
**Ilustración 4:** Síntomas de Estrés Laboral



### 3.2.2. Violencia en el trabajo (acoso moral)

Dentro del lugar de trabajo se consultó si en algún momento han sido acosados por sus compañeros de trabajo, jefes o peor aún si han sido extorsionados sexualmente a cambio de algún beneficio, de lo que se obtuvo los siguientes resultados como se puede ver en la Ilustración N. 5



**Ilustración 5:** Acoso Moral en el trabajo

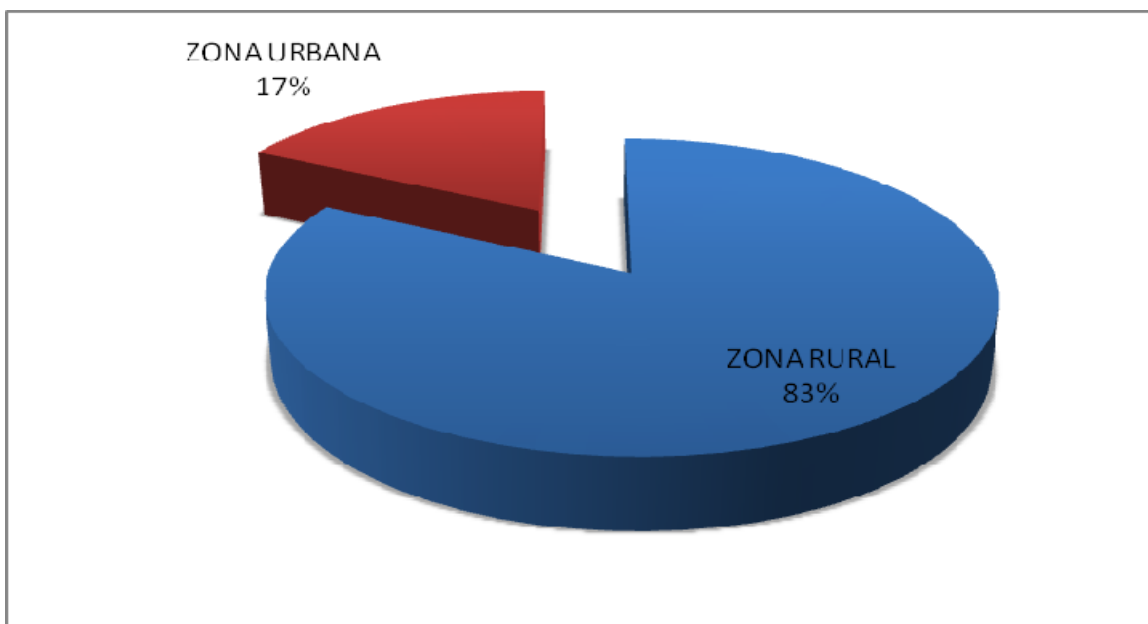
El mayor porcentaje de personas que aplican acoso moral dentro del centro de trabajo son los compañeros hacia las empleadas, sin embargo no debemos dejar pasar el segundo porcentaje elevado que es el acoso moral que aplican los jefes sobre sus empleadas en algunas veces estos resultados se podrán ratificar con el resultado de la pregunta 23 en la cual las empleadas hablan del trato de parte de sus jefes inmediatos.

### 3.2.3. Factores psicosociales subjetivos

#### 3.2.3.1. Violencia Intrafamiliar

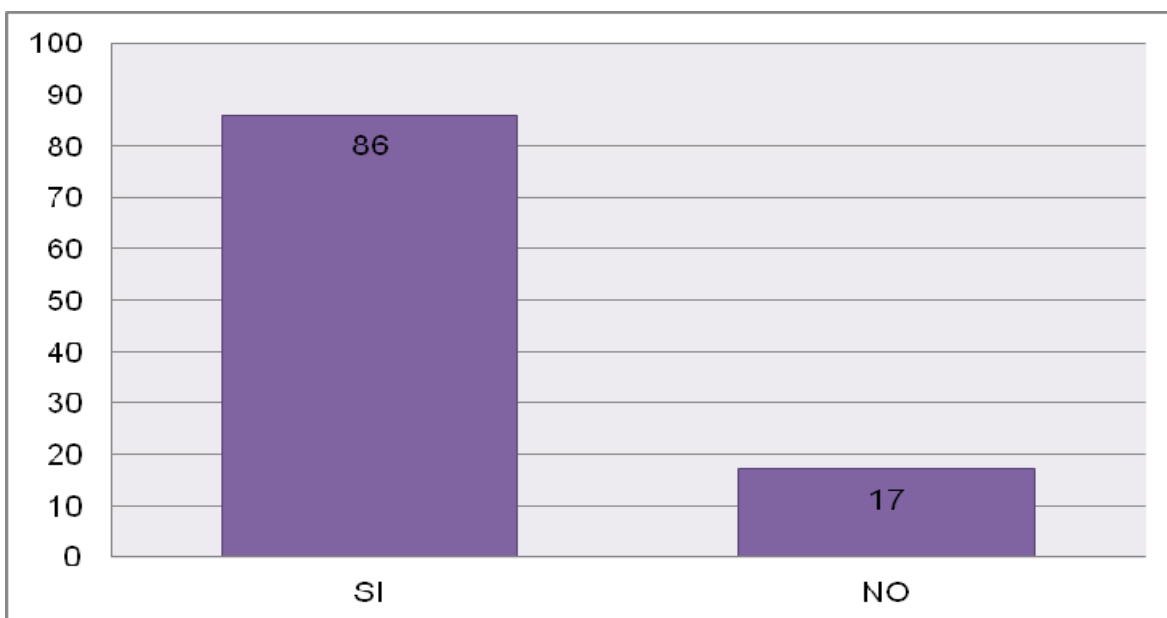
Como se observa en la ilustración N. 6 la empresa Natuflor, por el hecho de encontrarse en una zona rural el 83% del personal femenino que labora en la finca proviene de zonas aledañas por lo que se presenta altos índices de violencia intrafamiliar como un problema social.

**Ilustración 6:** Lugar de procedencia del personal femenino



En la Ilustración N. 7 corroboramos un alto índice de violencia intrafamiliar donde el 83% de las mujeres que trabajan en la finca han sido víctimas de maltrato en su niñez, adolescencia o actualmente.

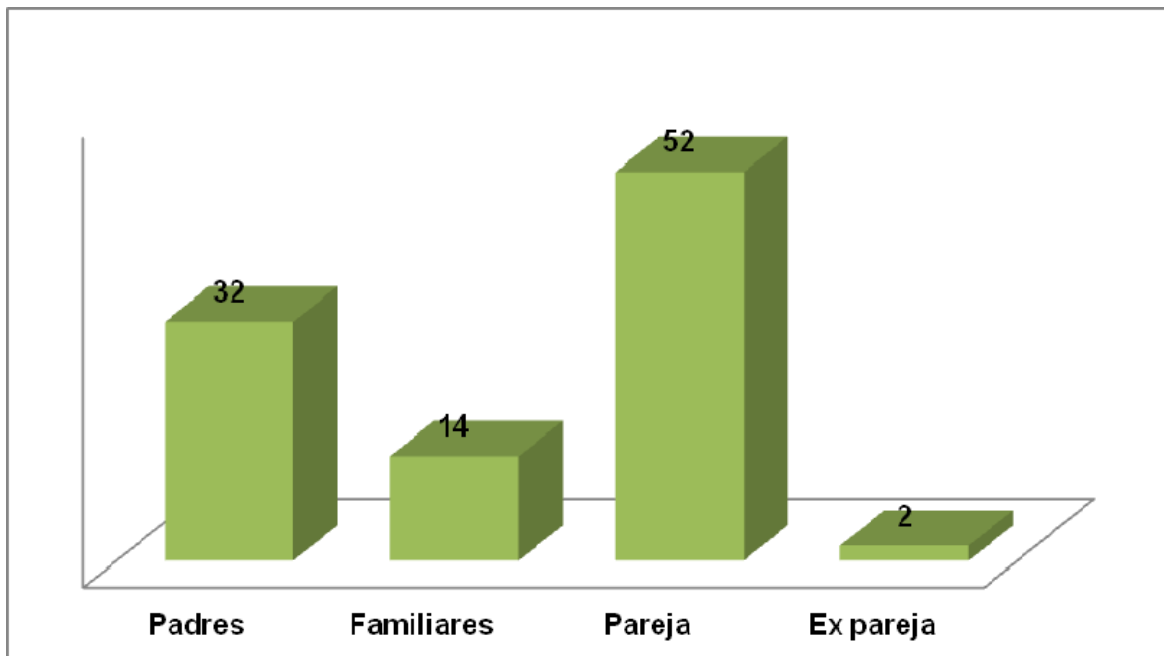
**Ilustración 7:** Víctimas de violencia en alguna instancia de su vida



Del 83% de las mujeres que han sufrido maltrato físico o verbal el 52% han recibido esta violación de sus derechos por parte de sus parejas como se observa en la Ilustración N. 8, razón por la cual se ven obligadas a trabajar ya que parte

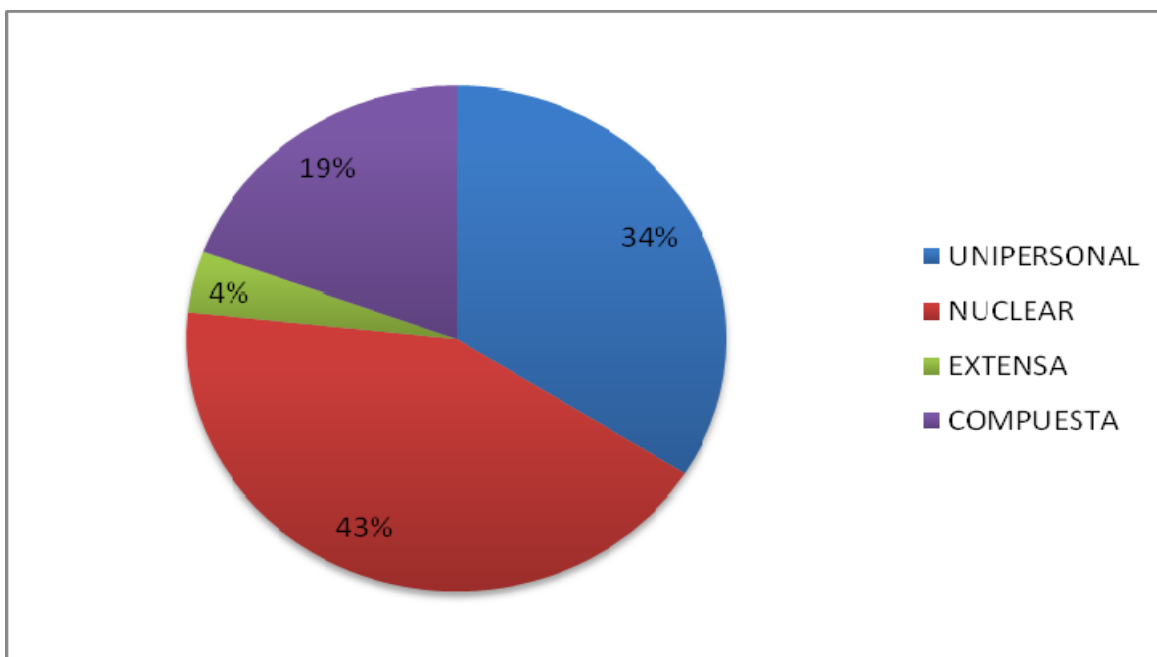
del maltrato es el tema de la dependencia económica llegando al extremo de quitar el dinero a las esposas frutos de su propio trabajo.

**Ilustración 8:** Personaje maltratador



### 3.2.3.2. Conflicto familia trabajo

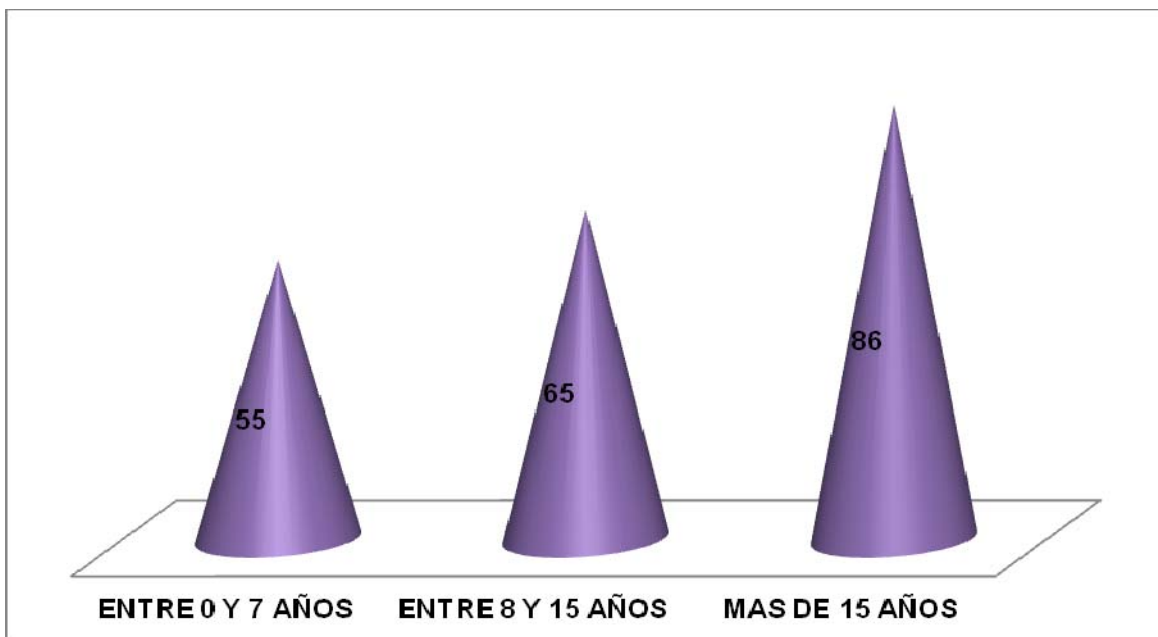
En primera instancia obtuvimos el dato del tipo de familia que mantienen las empleadas de Natuflor, como podemos revisar en la Ilustración N. 9, las mujeres trabajadoras de la finca conforman en un 57% familias unipersonales, extensas o compuestas y el 43% tienen familia de tipo nuclear. El primer porcentaje respalda la necesidad de trabajar de las mujeres del sector, siendo las fincas florícolas quienes brindan la mayor oportunidad laboral ya que son grandes empresas que están ubicadas en el sector rural y que en su gran mayoría cumplen con toda la normativa legal en el área laboral.

**Ilustración 9:** Tipo de familia

Uno de los riesgos psicosociales subjetivos de las mujeres según el Manual de los Riesgos Psicosociales (Aragón, 2006) se menciona la doble presencia, en el caso en estudio la principal actividad doble que mantienen las mujeres es el ser madres de familia convirtiéndose en el principal desvío de su concentración ya que es difícil adaptar el horario con las necesidades familiares.

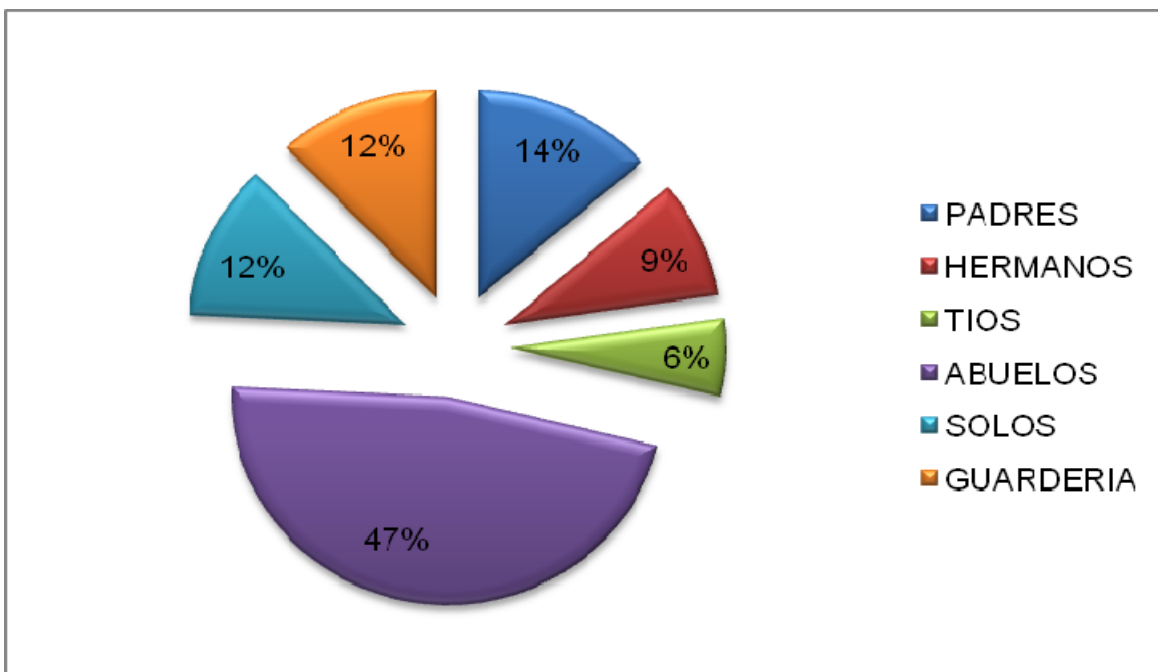
Como podemos revisar a continuación en la Ilustración N.10 las empleadas tienen hijos entre 0 y 7 años los mismos que son los más vulnerables y necesitan de cuidados especiales viéndose en la necesidad de buscar cuidado para los infantes y en casos esta es una de las razones por las que las mujeres se ven obligadas a falta bajando así su rendimiento de trabajo.

**Ilustración 10** Número de hijos por edades



En la Ilustración N. 11 se observa quien se encuentra con el cuidado de los hijos de las empleadas de Natuflor

**Ilustración 11** Cuidado de los Hijos entre 0 y 7 años

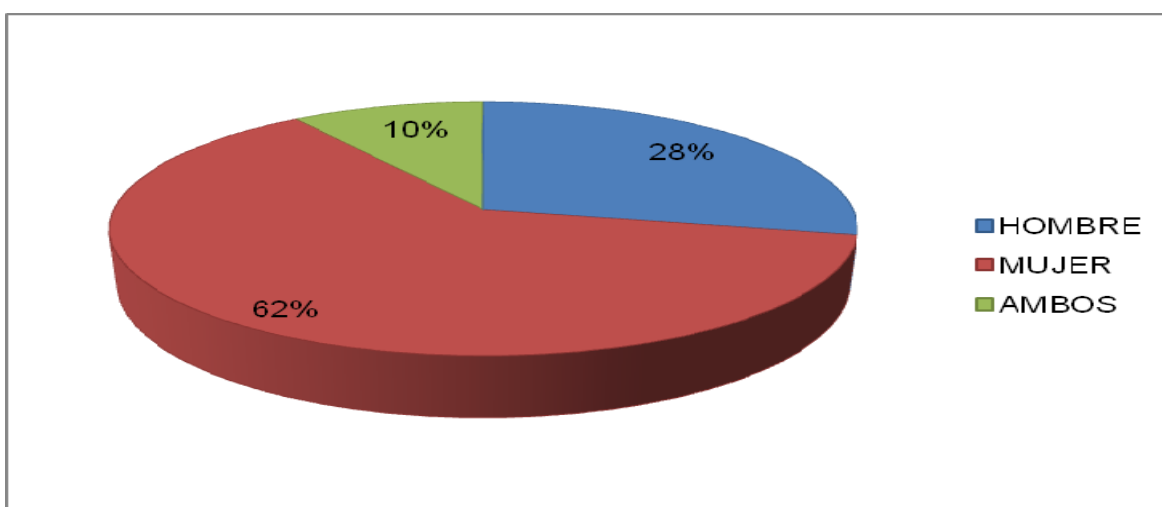


El 47% de los niños entre 0 y 7 años de edad se encuentran bajo el cuidado de sus abuelos, indicador que se cruza con el maltrato físico que aplican los padres a sus hijas trabajadoras.

### 3.2.3.3. Conflicto económico

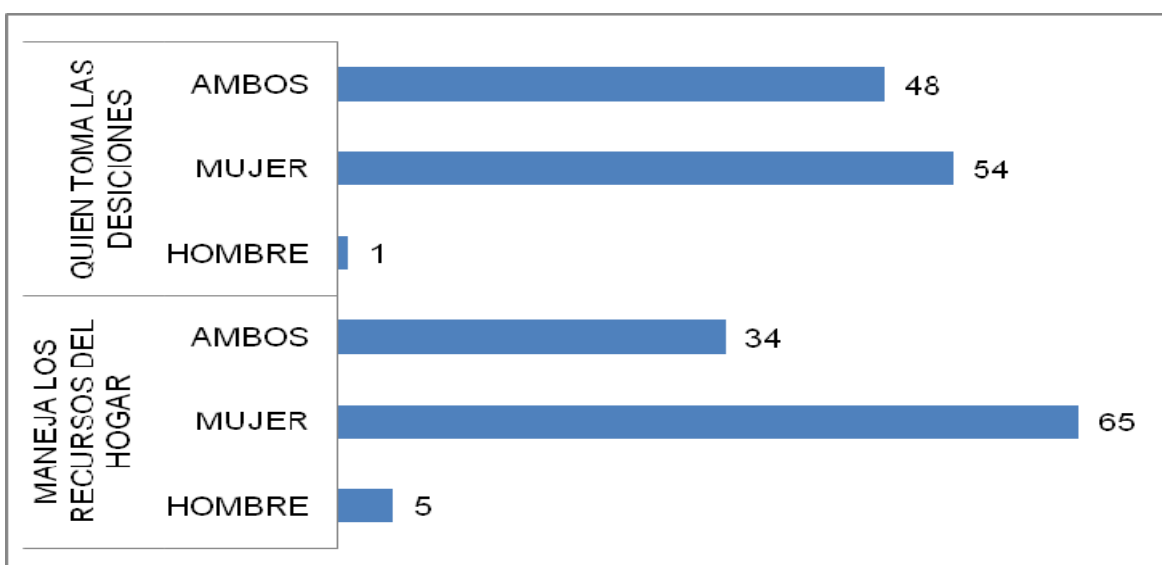
Como es de conocimiento general el ingreso que percibe tanto el hombre como la mujer marca un riesgo psicosocial importante ya que socialmente la mujer no puede recibir un sueldo más alto que el del hombre. Pero como podemos ver en la Ilustración N. 12 las mujeres mantienen el principal ingreso del hogar hecho que va en directa relación con el siguiente ítem.

**Ilustración 12:** Principal ingreso del hogar



En la Ilustración N. 13 se analiza la relación entre las personas que reciben el principal ingreso y quien administra y quien toma las decisiones en el hogar, recayendo en los dos casos la mayoría en las mujeres.

**Ilustración 13:** Administración de los Ingresos y toma de decisiones en el Hogar



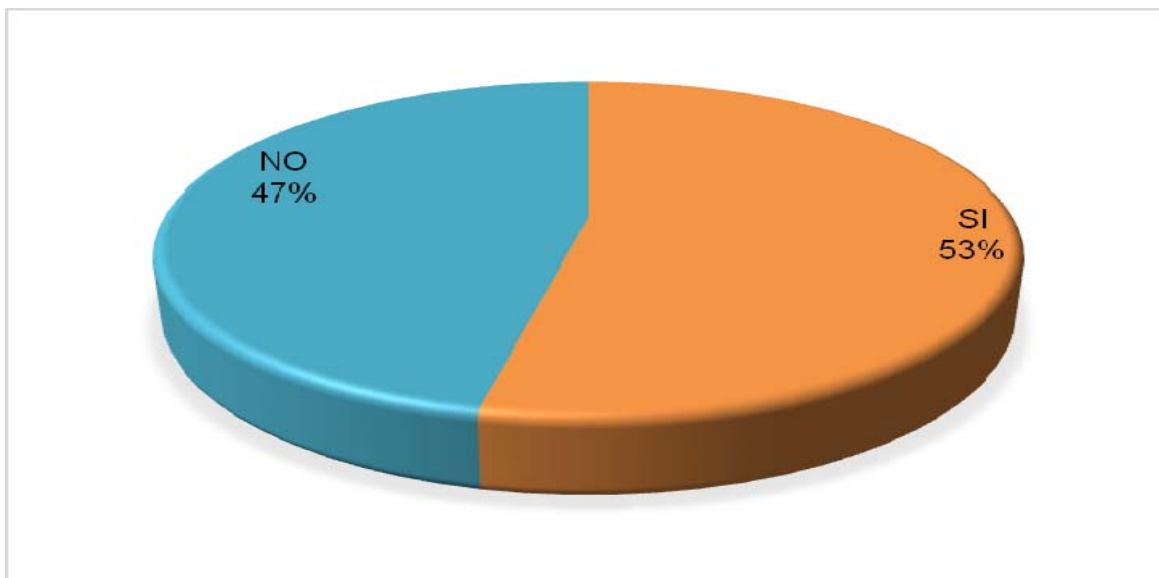
### 3.2.3.4. Información de Situación Laboral

Adicional a toda la información extraída en la encuesta se obtuvo datos de la situación laboral que viven actualmente las empleadas de la empresa Natuflor.

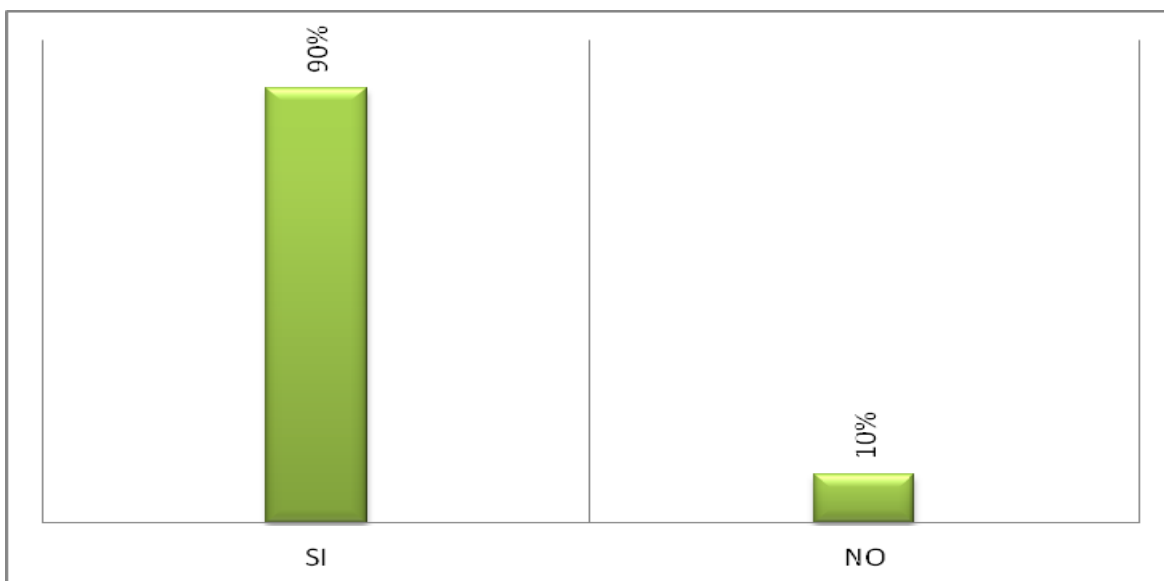
Obteniendo datos claves que aportaran al diseño del modelo de incentivos de la empresa.

En este punto es importante mencionar que la empresa al momento solo tienen tres indicadores de desempeño con los que se mide el rendimiento sin generar mayores incentivos sin embargo existen sanciones que si son aplicadas por cualquier tipo de falta es así como podemos ver en la ilustración N. 14 el porcentaje de sanciones que se aplican a las trabajadoras por el incumplimiento de tareas o por el cumplimiento errado de ellas en donde el 53% de las mujeres han sido amonestadas por algún problema laboral.

**Ilustración 14:** Sanciones al personal femenino

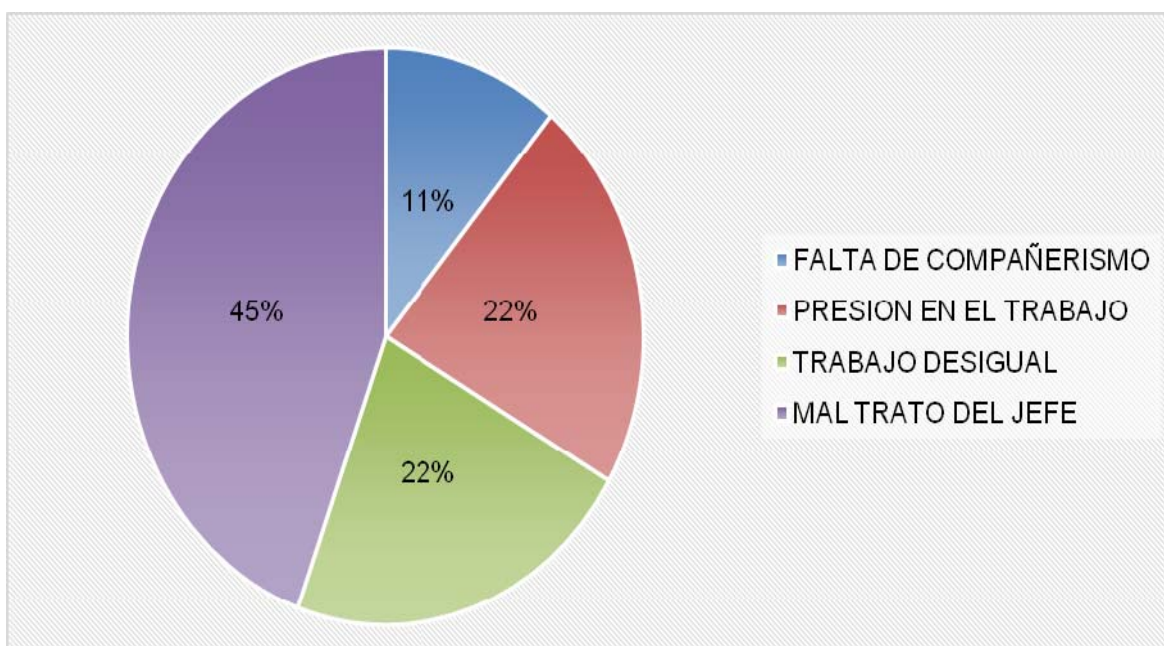


Otro factor que nos indica el compromiso de las personas con la empresa es el sentido de pertenencia y el estar a gusto o no trabajando en Natuflor como vemos en la Ilustración N. 15 el 90% de las mujeres se encuentra a gusto en la empresa .

**Ilustración 15:** Está a gusto en la empresa

Y apenas el 10 % no están a gusto trabajando en Natuflor, y es sobre todo en este porcentaje que debemos trabajar ya que de manera involuntaria este problema nos genera un 10% de rotación de personal razón que afecta la productividad de la empresa ya que la rotación del personal genera un costo de aprendizaje extremadamente alto al trabajar en actividades manuales.

Del 10% de las personas que no están a gusto en la empresa se observan las siguientes razones en la Ilustración N. 16:

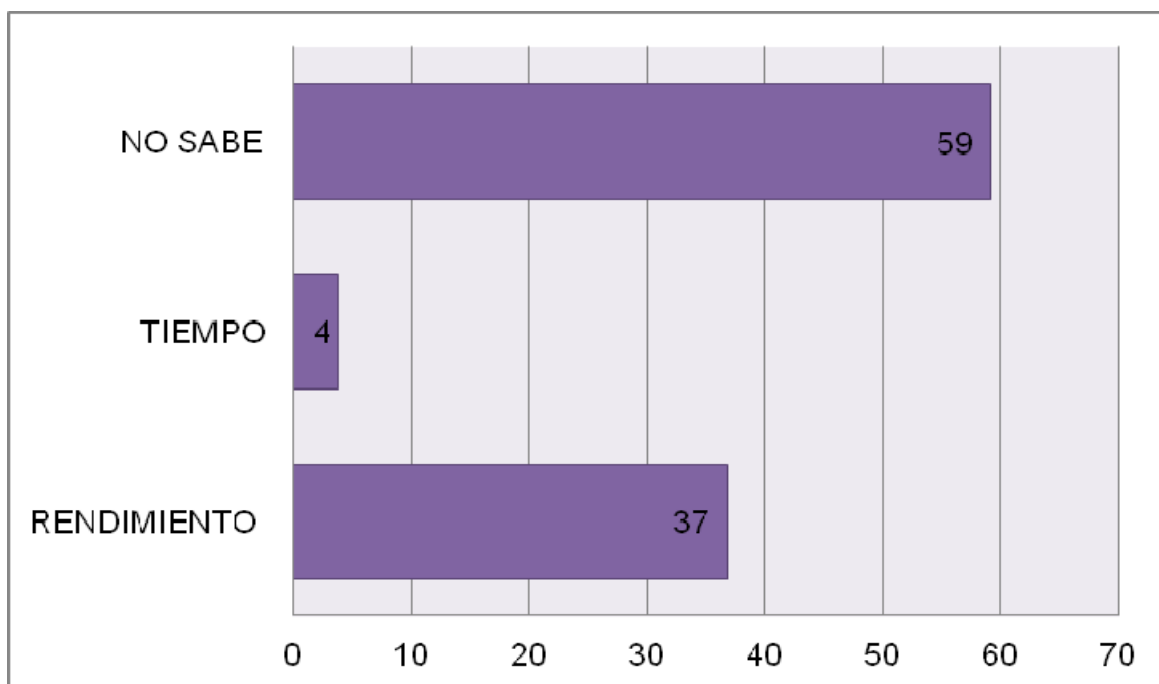
**Ilustración 16:** Razones de disgusto con la empresa



El 45% de malestar se da por el mal trato que da el jefe de area a sus trabajadoras convirtiendose en uno de los incentivos que se manejaran en el plan que se proponga para mejorar la productividad de la empresa.

Ademas un factor que se debe considerar en la medicion de los indicadores del desempeño es el saber si las empleadas conocen la forma en la que miden su trabajo y qué se ofrece a cambio de cumplir con sus funciones, en la Ilustración N. 17 se observa que el 59% del personal femenino no saben como miden su trabajo, concluyendo que si las mujeres no saben como miden su trabajo no pueden cumplir rendimientos que se proponen en el área de producción.

**Ilustración 17:** Conocimiento sobre la medición de su trabajo



La información obtenida en este módulo será de suma importancia el momento de diseñar el plan de incentivos para la empresa Natuflor, remarcando además que las iniciativas que se propongan no deben generar grandes inversiones sino más bien deben generar mayor productividad en la empresa.

### 3.3. Identificación de los indicadores actuales que se utilizan para medir el rendimiento laboral en la Finca Natuflor.

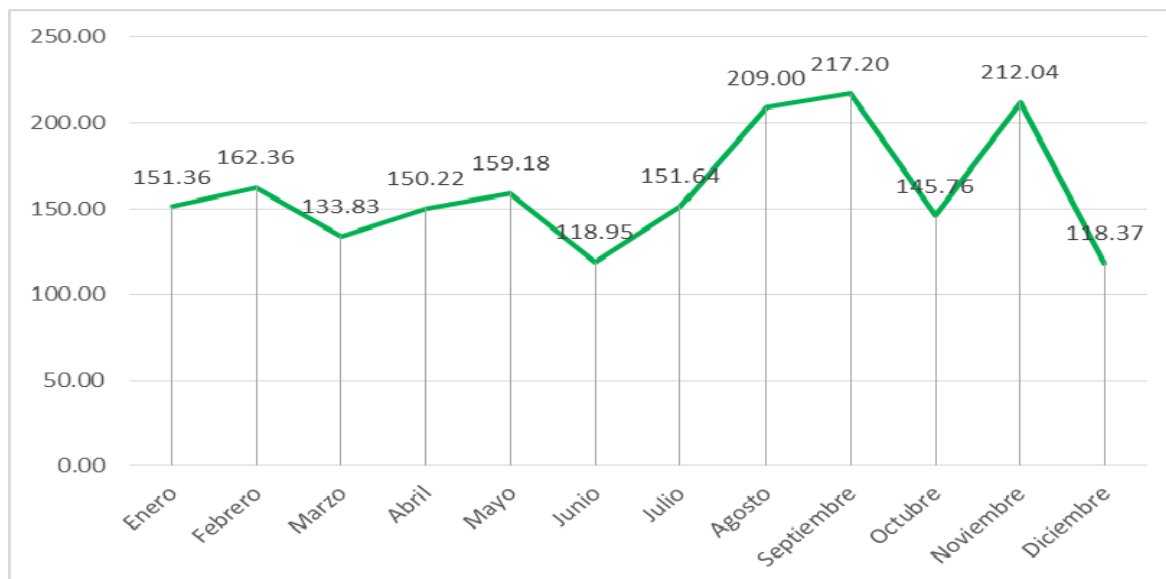
Natuflor al momento mide el rendimiento en dos áreas específicas de la empresa con apenas un indicador para cada área es así como tenemos en el área de cultivo se controla el rendimiento según el número de tallos cosechados por persona en un periodo de tiempo de una hora mientras que en la sala de poscosecha se mide el número de ramos elaborados en un periodo de tiempo de una hora.

A continuación se detallan los resultados de los indicadores anteriormente mencionados resumidos en diferentes cuadros por áreas

#### 3.3.1. Indicadores Área de Cultivo

**Tabla 22:** Numero de tallos por persona por hora Sección A

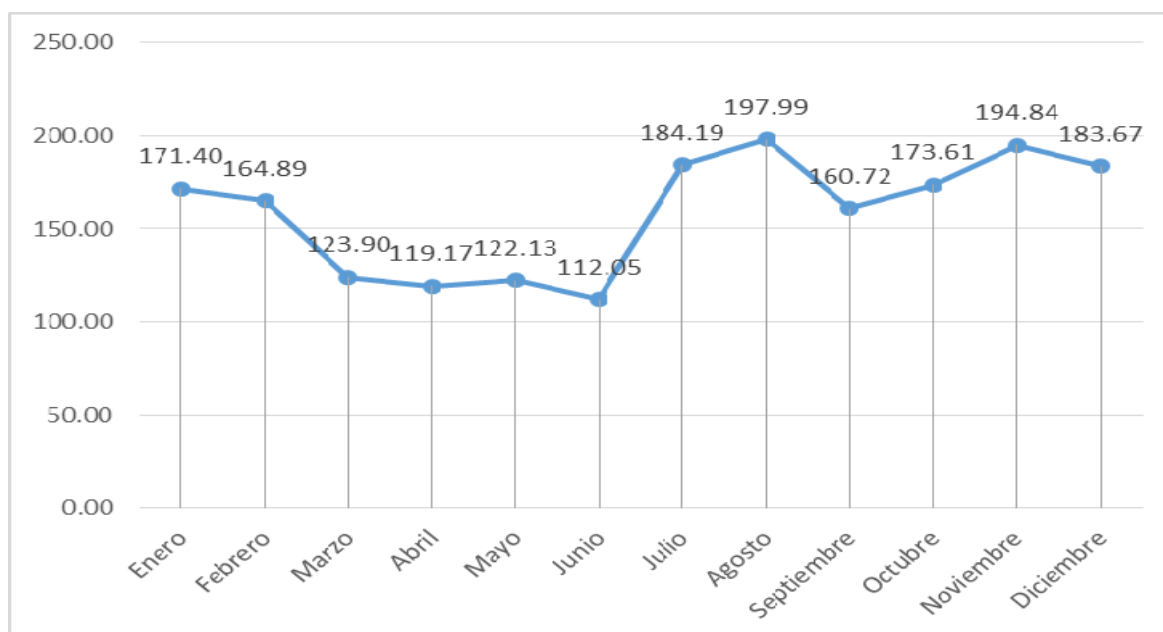
2013	SECCION A			
	N. TALLOS POR GRUPO	N. PERSONAS	N. HORAS	N. TALLOS POR PERSONA
Enero	5549	13	2.82	151.36
Febrero	6290	13	2.98	162.36
Marzo	4280	13	2.46	133.83
Abril	4816	14	2.29	150.22
Mayo	5253	12	2.75	159.18
Junio	3540	12	2.48	118.95
Julio	4475	13	2.27	151.64
Agosto	4391	11	1.91	209.00
Septiembre	5113	11	2.14	217.20
Octubre	4297	11	2.68	145.76
Noviembre	4968	11	2.13	212.04
Diciembre	3480	12	2.45	118.37

**Ilustración 18:** Rendimiento de corte (N. de tallos) por persona Sección A, Año 2013

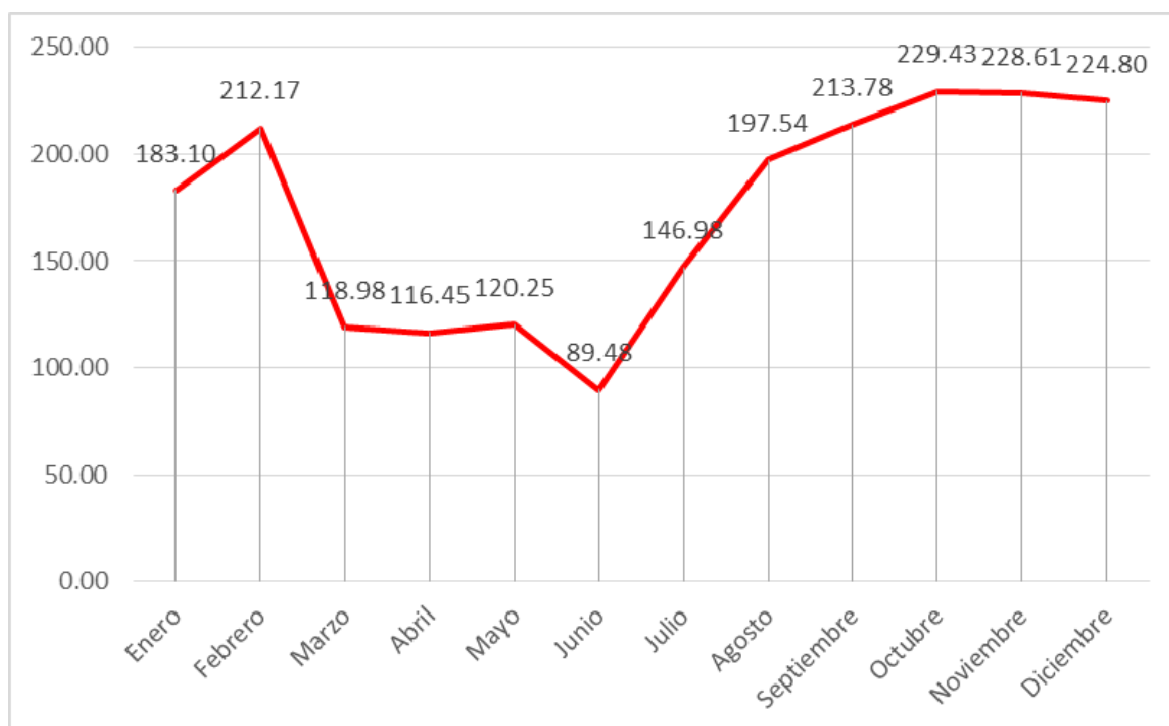
Como podemos ver tanto en la tabla N. 20 y en Ilustración N. 18 el indicador más alto de corte de tallos es de 217 tallos hora por persona, concluyendo que si existe motivación y colaboración si se puede cumplir con metas establecidas.

**Tabla 23:** Numero de tallos por persona por hora Sección B, Año 2013

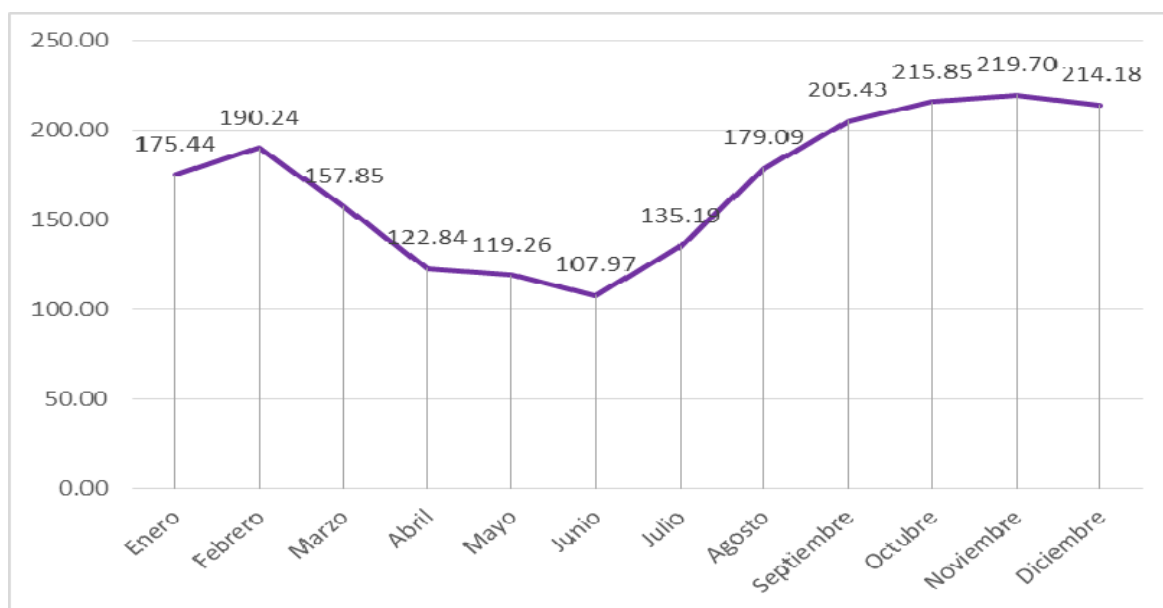
<b>SECCION B</b>				
<b>2013</b>	<b>N. TALLOS POR GRUPO</b>	<b>N. PERSONAS</b>	<b>N. HORAS</b>	<b>N. TALLOS POR PERSONA</b>
Enero	4393	11	2.33	171.40
Febrero	4607	11	2.54	164.89
Marzo	3432	10	2.77	123.90
Abril	4576	10	3.84	119.17
Mayo	5056	10	4.14	122.13
Junio	3227	10	2.88	112.05
Julio	4277	9	2.58	184.19
Agosto	4720	8	2.98	197.99
Septiembre	5569	11	3.15	160.72
Octubre	5710	13	2.53	173.61
Noviembre	6915	13	2.73	194.84
Diciembre	5400	12	2.45	183.67

**Ilustración 19:** Rendimiento de corte (N. de tallos) por persona Sección B, Año 2013**Tabla 24:** Numero de tallos por persona por hora Sección, Año 2013

<b>SECCION C</b>				
<b>2013</b>	<b>N. TALLOS POR GRUPO</b>	<b>N. PERSONAS</b>	<b>N. HORAS</b>	<b>N. TALLOS POR PERSONA</b>
Enero	7954	12	3.62	183.10
Febrero	6955	11	2.98	212.17
Marzo	5197	13	3.36	118.98
Abril	6620	15	3.79	116.45
Mayo	7215	15	4	120.25
Junio	4872	15	3.63	89.48
Julio	4543	11	2.81	146.98
Agosto	4014	8	2.54	197.54
Septiembre	4483	9	2.33	213.78
Octubre	5059	9	2.45	229.43
Noviembre	4835	9	2.35	228.61
Diciembre	4532	9	2.24	224.80

**Ilustración 20: Rendimiento de corte (N. de tallos) por persona Sección C, Año 2013****Tabla 25: Numero de tallos por persona por hora Sección D**

<b>SECCION D</b>				
<b>2013</b>	<b>N. TALLOS POR GRUPO</b>	<b>N. PERSONAS</b>	<b>N. HORAS</b>	<b>N. TALLOS POR PERSONA</b>
Enero	4421	10	2.52	175.44
Febrero	5498	10	2.89	190.24
Marzo	4041	10	2.56	157.85
Abril	3378	11	2.5	122.84
Mayo	4211	11	3.21	119.26
Junio	3385	11	2.85	107.97
Julio	3926	11	2.64	135.19
Agosto	3272	9	2.03	179.09
Septiembre	3938	9	2.13	205.43
Octubre	4371	9	2.25	215.85
Noviembre	4785	9	2.42	219.70
Diciembre	4530	9	2.35	214.18

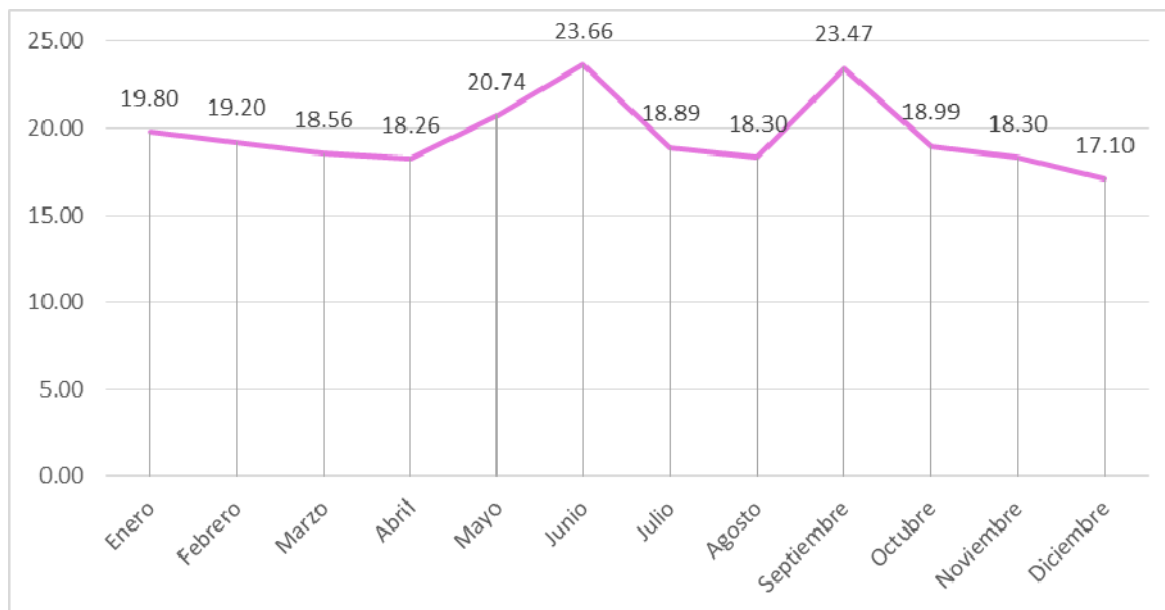
**Ilustración 21:** Rendimiento de corte (N. de tallos) por persona Sección D, Año 2013

### 3.3.2. Indicadores Área de Pos cosecha

En la sala de poscosecha se puede observar que el indicador más alto es de 23.66 ramos por hora de trabajo corroborando la observación obtenida en la información levantada con expertos en donde indica que el máximo número de ramos elaborados por hora es de 24.

**Tabla 26:** Numero de ramos elaborados por hora – Año 2013

2013	ELABORACION DE RAMOS		
	N. RAMOS	N. HORAS	RENDIMIENTO
Enero	155	7.83	19.80
Febrero	150	8.02	19.20
Marzo	97.09	5.24	18.56
Abril	119.6	6.55	18.26
Mayo	143	7.83	20.74
Junio	172	7.27	23.66
Julio	106.34	5.63	18.89
Agosto	140	7.65	18.30
Septiembre	165	7.03	23.47
Octubre	150	7.9	18.99
Noviembre	110	6.01	18.30
Diciembre	112	6.55	17.10

**Ilustración 22:** Número de ramos elaborados por hora – Año 2013

### 3.4. Determinar los indicadores del desempeño para medir el rendimiento del personal femenino de Natuflor

Como observamos en el numeral anterior en la empresa objeto de estudio se utilizan únicamente un indicador para medir el rendimiento de cultivo y dos indicadores para medir el rendimiento en el área de poscosecha.

Para implementar un sistema de incentivos en la empresa necesitamos contar con una serie de indicadores que pueden demostrar de manera más objetiva el rendimiento de las mujeres y en base a ello justificar los beneficios adicionales.

Con los antecedentes presentados y por encontrar muy pocas fuentes bibliográficas de información del sector florícola se aplicó el método de consulta a expertos para la obtención de indicadores reales.

En primer lugar se procedió con la calificación de los expertos como podemos ver en la Tabla N. 9 el puntaje de los expertos que aportarían con el tema de investigación:

Tabla 27: Tabla de calificación de los expertos

CARACTERISTICAS	CULTIVO		POSCOSECHA	
	PUNTAJE Experto 1	PUNTAJE Experto 2	PUNTAJE Experto 1	PUNTAJE Experto 2
Instrucción formal	10	5	10	5
Tercer nivel 5				
Cuarto nivel 5				
Cursos	10	10	10	5
Experiencia laboral nacional	30	20	30	20
Experiencia laboral extranjera	20	0	0	0
Publicaciones	10	5	5	0
Capacitación	10	5	10	5
Número de personal a su cargo	10	8	10	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>75</b>	<b>43</b>

Los expertos escogidos fueron los siguientes:

- Área de Cultivo: Ing. Harold Zúñiga (Hoja de Vida Anexa)
- Poscosecha: Ing. Elsa Vásquez

Después de la reunión realizada se obtuvieron los resultados resumidos en la Tabla N. 28:



**Tabla 28:** Resultados obtenidos en la reunión con expertos

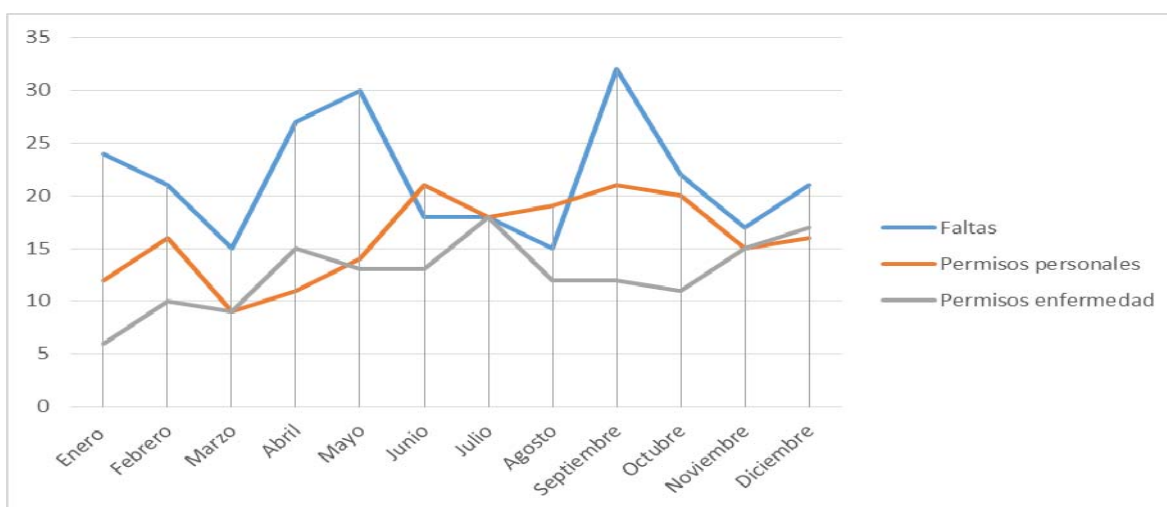
<b>PREGUNTA</b>	<b>CULTIVO</b>	<b>POSCOSECHA</b>
<b>EXPERIENCIA LABORAL EN EL SECTOR FLORICOLA</b>		
Tiempo en años de su trabajo dentro del sector florícola	33 años	22 años
Tiempo de trabajo en el sector florícola en el país	12 años en Cali Colombia 21 años en Ecuador	22 años
Que áreas ha manejado en el sector florícola y con cuantas personas ha trabajado usted	Ha manejado el área de cultivo y su máximo de personal han sido 500 personas	Cultivo y poscosecha en esta área tienen experiencia de 20 años
En qué sectores han estado ubicadas las empresas a las que usted ha prestado sus servicios	Colombia  Ecuador (Cayambe, Machachi, Quito, Lasso)	Cayambe Cotopaxi Tabacundo Machachi
Cuál ha sido la mayor población por género que usted ha manejado entre sus empleados.	Por lo general en la mayoría de empresa es 50% de personas femenino y el 50% de personal masculino, sin embargo hay temporadas que aumenta el personal femenino	Por lo general de la población que se maneja en el área de poscosecha el 80% son mujeres
Qué tipo de situaciones a vivenciado entre las mujeres trabajadoras de las fincas florícolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La responsabilidad de las mujeres en ser padre y madre para los hijos</li> <li>• Sumisión de la mujer en el hogar</li> <li>• Maltrato intrafamiliar</li> <li>• Falta de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violencia Intrafamiliar</li> <li>• Enfermedades de hijos</li> <li>• Enfermedades propias de las</li> </ul>

	empoderamiento de las mujeres	empleadas
Según las vivencias mencionadas anteriormente, cree que estas situaciones afecten el rendimiento de la productividad de la empresa.	Si principalmente en el estado de ánimo ya que una mujer feliz no rinde igual que una mujer trabajadora.	Si afecta principalmente porque faltan y están desconcentradas y el trabajo que realizan es minucioso y de concentración
<b>ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN SU AREA Y SU FORMA DE MEDIRLOS</b>		
Que actividades culturales se las puede considerar para medir el rendimiento de las trabajadoras de flores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosecha</li> <li>• Desyeme</li> <li>• Pinche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boncheo</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Empaque</li> </ul>
Como se clasificaría la periodicidad de las actividades mencionadas anteriormente.	Cosecha - Diario Desyeme - Semanal Pinche – Semanal	Todos los indicadores mencionados se miden en periodos de tiempo (por horas) y obviamente el cálculo es diario
Según su experiencia cuales son los indicadores máximos y mínimos que se deberían aplicar en los rendimientos de actividades florícolas.	<b>Cosecha:</b> Max. Tallos x hora: 180 Min. Tallos x hora: 120 <b>Pinches:</b> Max. Tallos x hora: 300 Min. Tallos x hora: 200 <b>Desyeme:</b> <b>Variedad muchas yemas</b> Max. N. camas x hora: 3 Min. N. camas x hora: 2 <b>Variedad menos yemas</b>	<b>Clasificación:</b> Max. Tallos x hora: 600 Min. Tallos x hora: 550 <b>Boncheo:</b> Max. Ramos x hora: 24 Min. Ramos x hora: 20 <b>Empaque:</b> Max. Fulles empacados x hora: 14 Min. Fulles empacados x hora: 10

	Max. N. camas x hora: 12 Min. N. camas x hora: 10	
Según su experiencia que sucesos pueden afectar el rendimiento de las trabajadoras de su área que tengan una productividad alta	Situación familiar como el maltrato físico, verbal de las parejas y problemas con los hijos ya sea de problemas de salud, estudios, personales	Problemas familiares situaciones de conflicto con las parejas y problemas que se presenten con los hijos.
<b>INCENTIVOS LABORALES</b>		
Según su punto de vista que acciones motivan a la gente para desarrollar mejor su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñanza (la razón de cualquier actividad)</li> <li>• Indicar la importancia de su trabajo</li> <li>• Buen trato, reconocimiento de la labor.</li> <li>• Sentido de responsabilidad y ser parte de la solución cuando se hace las cosas mal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena alimentación</li> <li>• Buen trato</li> <li>• Pagos a tiempo</li> <li>• Transporte</li> <li>• Beneficios como prestamos, comisariato, farmacia</li> </ul>
Que incentivos adicionales se pueden considerar para aumentar la productividad del área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonos para supervisores</li> <li>• Bonos para jefes</li> <li>• Bonos para trabajadores (Calificando la colaboración, rendimiento, cosecha, desyeme, pinches, asistencia, orden y limpieza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonos por rendimiento</li> <li>• Asistencia perfecta</li> <li>• Mejor trabajador</li> </ul>

Con la información obtenida de los expertos corroboramos los indicadores de riesgos psicosociales que afectan al rendimiento de las personas información que se refleja en el siguiente cuadro de datos de ausentismo del personal femenino de la finca durante el año 2013 confirmando que la principal causa del ausentismo son las faltas las mismas que se dan específicamente por inconvenientes personales y familiares que impide al empleado solicitar permiso con anticipación.

**Ilustración 23:** Horas de ausencia laboral Año 2013



El ultimo indicador que confirma la necesidad de implementar un plan de incentivos para la empresa Natuflor es el porcentaje de rotacion de personal que se ha generado en el año 2013. Como se observa en la ilustración 24 el año se cerro con una rotacion del 9.5% que es alto cuando se maneja un promedio del 4% el resto de meses.

**Ilustración 24:** Porcentaje de Rotación – Año 2013



### **3.5. Análisis de modelos de incentivos aplicables al sector agroindustrial**

#### **3.5.1. “Modelo de Los Incentivos y Motivación” de Ramón Ynfante T.**

Los Incentivos es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

##### **3.5.1.1. Origen de los Incentivos**

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían. (T, 2008)

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. (T, 2008)

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad. (T, 2008)

### **3.5.1.2. Objetivos de los Incentivos**

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.

### **3.5.1.3. Ventajas de los Incentivos**

Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.
- **Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.**
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los inventivos; de los contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito ente los responsables de generarlo.

#### **3.5.1.4. Tipos de Incentivos**

Según Ynfante (T, 2008) los tipos de de Incentivos que se pueden aplicar en una empresa son:

- **Programas de pagos de incentivos:** Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.
- **Enriquecimiento del puesto:** Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la

autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.

Ynfante, además menciona que existen dos tipos de incentivos: económicos y no económicos:

- **Económicos:** el trabajador obtiene aumentos de sueldo, bonos representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.
- **No económicos:** Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Y entre los no económicos están los de **APOYO SOCIAL** que busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser:

- **Asistenciales.** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
- **Recreativos.** Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- **Supletorios:** Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
- **Adiestramiento:** El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.



### 3.5.2. TIPOS DE PLANES CON INCENTIVOS

Los Salarios con Incentivos proporcionan una remuneración más o menos ligada a la cantidad o calidad del trabajo realizado. Al exceso de remuneración sobre el salario base se le denomina prima. El establecimiento de los salarios con incentivos resulta indispensable en toda empresa moderna bien organizada, si se quiere obtener el debido rendimiento de su personal.

Para interesar a los trabajadores en la tarea que realizan, y obtener así mejor rendimiento, se han establecido incentivos económicos. Es decir, que el operario moderno, cuando trabaja, está pensando cómo hacerlo más de prisa para sacar más dinero y en esto estriba su interés por el trabajo.

#### 3.5.2.1. Sistemas de salarios con incentivos

##### 3.5.2.1.1. Salarios relacionados con la cantidad de producción.

Salarios proporcionales a la producción.

- **Con precio por operación o pieza (a destajo):** Con precio por operación o pieza producida, y se calcula el salario total, **St**, simplemente multiplicando el precio **p** por el número de operaciones o piezas realizadas **n**:

$$St = p \times n$$

- **Con prima por tiempo ahorrado.** Se fija el tiempo necesario, **Tp**, para realizar una operación o una pieza.

Se cuentan las piezas u operaciones realizadas, **n** y se calcula el tiempo necesario, **T**, para realizarlas.

$$T = T_p \times n$$

Si **p** es el precio fijado para la hora de trabajo, el salario **St** será:

$$St = p \times T = p \times T_p \times n$$

De esta manera, si el tiempo real invertido por el operario es inferior al teórico  $T_p$ , cobrará más que el salario base, pero si fuera superior, cobraría menos, aunque siempre se le abona su salario base.

Este sistema se denomina prima 100 x 100, porque el operario cobra 100% del tiempo ahorrado por él. Tiene la ventaja de que no hay que hacer ninguna variación en su planteamiento cuando se modifica la categoría del operario, como ocurre en el sistema anterior, en el que hay que volver a calcular el precio a que se debe pagar la operación o pieza.

- **Con prima por puntos Bedaux:** Se basa este sistema en el punto o minuto de tiempo tipo que se compone de un minuto de trabajo efectivo más el porcentaje correspondiente, por descansos, pausas, etc., a ese minuto de trabajo.

Se determina entonces el número de minutos de tiempo tipo, o puntos Bedaux, que son necesarios para hacer la operación o pieza, y se acreditan al trabajador esos puntos, cada vez que hace una operación o pieza.

Si  $n$  es el número de puntos obtenidos y  $p$  el precio del punto, el salario total acreditado será:

$$St = p \times n$$

La presentación de este sistema es la misma que la de los anteriores. En todos los sistemas de salarios proporcionales a la producción, las primas conseguidas son proporcionales al tiempo ahorrado.

Si denominamos:

**St** = al salario total obtenido.

**Sb** = al salario base horario.

**Tp** = al tiempo concedido para hacer todo el trabajo.

**Te** = Tiempo real empleado en hacer el trabajo.

**Tp** =  $T_e$  Será el tiempo ahorrado; y el salario total será

$$St = Sb \times Tp = Sb ( Tp + Te - Te ) = Sb \times Te + Sb ( Tp - Te ) (1)$$

Salarios proporcionalmente menores que la producción de la ecuación (1)

$$S_t = S_b \times T_e + S_b (T_p - T_e)$$

Si introducimos un factor multiplicador **K** en el tiempo ahorrado quedará de la siguiente manera:

$$S = S_b \times T_e + K \times S_b (T_p - T_e) \quad (2)$$

Si  $K = 1$ , los salarios son proporcionales a la producción. Son los que hemos visto en el párrafo anterior.

Si  $K > 1$ , los salarios son proporcionalmente mayores que la producción.

Si  $K < 1$ , los salarios son proporcionalmente menores que la producción.

Los salarios proporcionalmente menores que la producción se utilizan cuando no pueden fijarse tiempos tipo con las debidas garantías, bien sea porque es imposible calcularlos con la debida exactitud y garantía (reparaciones, nuevos trabajos, etc.) o porque sufren modificaciones importantes algunos de los factores determinantes del trabajo (calidad de los materiales, etc.), o bien porque los operarios no conocen el trabajo.

#### **3.5.2.1.2. Salarios relacionados con otras características de la producción.**

- **Salarios con primas especiales.**

Además de los incentivos establecidos en función de los trabajos normales, se suelen establecer primas especiales para trabajos extraordinarios o para estimular aún más el espíritu de trabajo del personal, Ejemplo:

- Primas por trabajos extraordinarios.
- Primas por competencias.
- Premios por sugerencias.
- Reconocimientos no monetarios.

- **Salarios con primas colectivas.**

Cuando no se puede hacer el cálculo individual de los incentivos, se establecen primas colectivas a todo el equipo, considerándolo como una unidad de producción.

- **Salarios con prima única para toda la empresa: el salario proporcional**

Con este sistema, los salarios que reciben los operarios de la empresa son proporcionales al índice que refleja la marcha de ésta, y que puede ser alguno de los siguientes:

- El de los beneficios.
- El de las ventas.
- El del valor añadido.

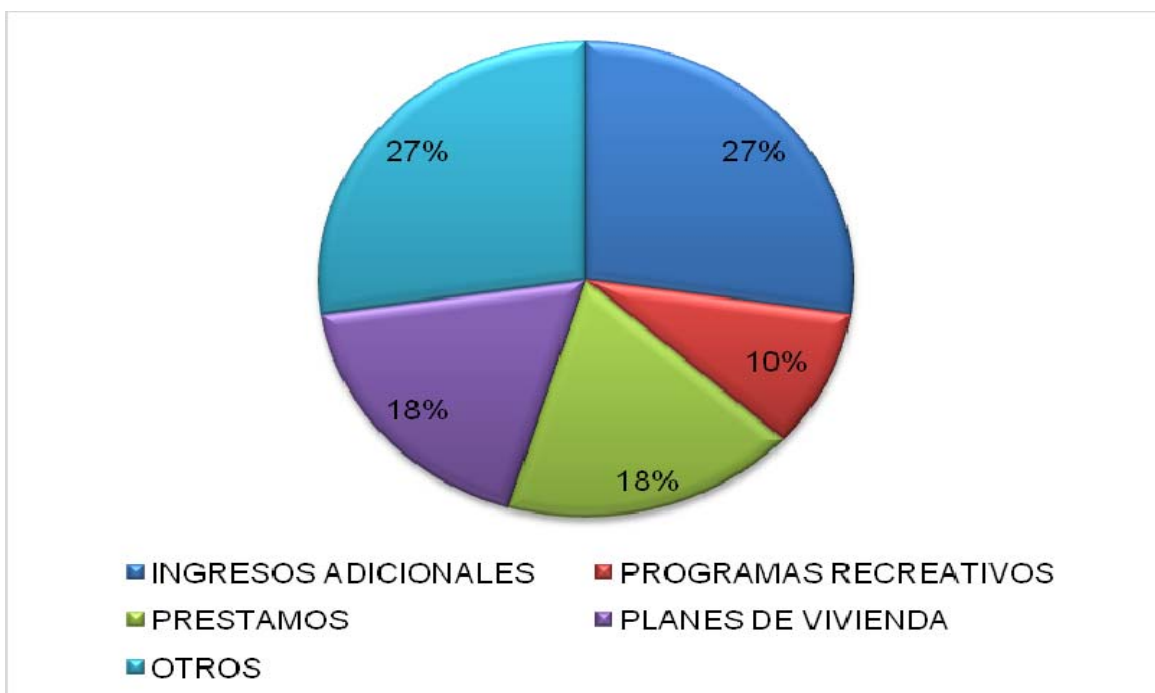
- Ejemplo de primas relacionadas con desviaciones de los índices de eficiencia.

<b>% de desviación</b>	10	8	6	4	2	0	-2	-4	inferior a -4
<b>% de prima</b>	-8	-4	0	4	8	12	15	16	16

### **3.6. Diseñar un modelo de incentivos para los trabajadores de la Florícola Natuflor S.A.**

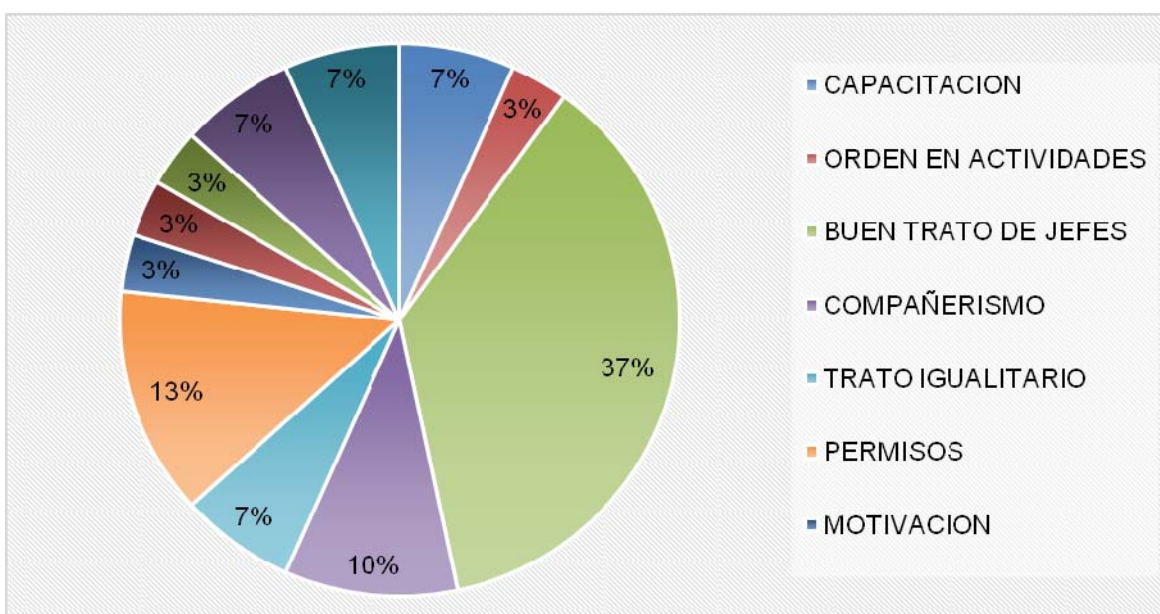
Para empezar con la discusión del tema analizaremos los beneficios adicionales que las mujeres quisieran recibir para sentirse más a gusto en la empresa. Los datos fueron obtenidos en la misma encuesta aplicada, en la Ilustración N. 25 las empleadas mencionan con un 27% que les gustaría recibir ingresos adicionales y en igual porcentaje les gustaría recibir otro tipo de incentivos.

**Ilustración 25:** Beneficios que les gustaría recibir a las mujeres trabajadoras de Natuflor



En la Ilustración N. 26 se encuentra el resumen de los otros beneficios que les gustaría recibir a las mujeres que laboran en la finca donde se puede observar que un 37% del personal femenino le gustaría recibir buen trato de sus jefes de área, seguido del 13% que solicitan se les conceda permisos con la debida justificación y el 10% que solicita que exista mayor compañerismo en las áreas de trabajo que comparten el mismo espacio y la misma labor.

**Ilustración 26** Beneficios adicionales que quisieran recibir



Al momento no se da ningún tipo de incentivo económico a las mujeres ni de poscosecha ni de cultivo, por lo tanto el primer incentivo que se propondrá para mejorar el desempeño laboral es el pago de bonificaciones

### 3.6.1. Modelo de Incentivos

Considerando los requerimientos de la información levantada en la empresa el modelo de incentivos para aplicar en Natuflor mantendrá el orden de la Ilustración N. 27.

**Ilustración 27:** Orden de Incentivos



#### 3.6.1.1. Incentivos económicos:

Se relacionan directamente con ingresos económicos adicionales y después del análisis de los tipos de incentivos se proponen los siguientes:

- Primas por tiempo ahorrado
- Primas por rendimiento (cantidades de producción)
- Pago de horas extras por actividades adicionales.

Aunque parezca contrapuesto entre el tiempo ahorrado y las horas extras es una forma de encajar las actividades en los tiempos correctos ya que el pago de horas extras se las aplicara cuando haya trabajos adicionales realmente necesarios. Y

el principal incentivo se aplicara por el tiempo ahorrado. Las primas por rendimiento se aplicaran en actividades específicas de la finca por unidades producidas

Las actividades medibles dentro de las áreas de producción y poscosecha se las aplicara de acuerdo a la información obtenida de los expertos con el método DELPHI

**Tabla 29:** Actividades de Cultivo

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
Enmallado	Punto de corte	Por tiempo ahorrado
	Uniformidad de punto de corte	
	Identificación de mallas	
	Cantidad de tallos	
	Rendimiento de cosecha	
Cosecha	Utiliza el coche	Por rendimiento N. tallos hora
	Utiliza el desinfectante	
	Cantidad de tallos cortados por hora	
	Activación yemas	
Labores culturales	Desyeme	Por tiempo ahorrado
	Encanaste	
	Colocación de malla spider	
	Bajar Palo Seco	
	Pinches	
Orden y Disciplina	Mallas en el puesto	Por tiempo ahorrado
	Escobillado	
	Alambres tensados correctamente	
	Limpieza de caminos centrales	
	Asistencia y puntualidad	

Y para el área de poscosecha se proponen manejar los siguientes indicadores:

**Tabla 30:** Actividades de Poscosecha

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
Clasificación	Número de tallos por hora	Por rendimiento
Boncheo	Número de ramos por hora	Por rendimiento
Empaque	Numero de fulles empacadas	Por rendimiento
Orden y limpieza		
Asistencia y puntualidad		

### **3.6.1.2. Incentivos No Económicos**

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador, como estrategia para que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales

- **Capacitación o entrenamiento:** se generaron dos programas de capacitación para los distintos niveles jerárquicos uno para mandos medios, y otro para personal operativos
- **Relaciones interpersonales:** se trabajara en dos talleres al año para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un trabajo en equipo RADIKAL TRAINIG

### **3.6.1.3. Apoyo Social**

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- **Asistenciales:** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como: Asistencia médica, hospitalaria, seguro de accidentes, para la empresa, la propuesta es:
  - Contratar un seguro privado de accidentes laborales para beneficio del trabajador a parte de los obtenidos al ser afiliados al IESS – la póliza se la elaborará con Panamerican Life.
  - Asistencia médica, al empresa cuenta con un dispensario médico totalmente equipado y en caso de presentarse una enfermedad mayor o



accidente laboral es trasladado de inmediato a la casa de salud más cercana y el personal médico de la empresa se responsabiliza de los ingresos y de esperar al familiar responsable del accidentado.

- **Recreativos:** Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

La empresa dependiendo de su situación económica mantendrá el siguiente programa de recreación para los empleados de la empresa:

- En el Día del Trabajador se realizara un almuerzo especial para el personal de campo
  - En el mes de agosto se inaugura el campeonato interno de deportes, convirtiéndose en un espacio de entretenimiento y diversión dentro de las horas laborable
  - En el mes de diciembre se celebrar la fiesta de Navidad con un programa que consta de Misa de Acción de Gracias ofrecida al Niño Jesús, Almuerzo para todo el personal de la finca y una fiesta de celebración de la navidad y premiación de campeones del campeonato interno de deportes.
  - Además cada mes se celebran a los cumpleaños con un presente, un ramo de flores y un pedazo de torta.
- **Supletorios:** Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo. En la empresa se ofreceré los siguientes beneficios supletorios:
    - Transporte: sin ningún costo de ida y regreso al lugar de trabajo
    - Comedor en el trabajo: se ofrece un servicio de alimentación para todo el personal que trabaja en la empresa el personal del comedor es profesional, cumple con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), mantiene todo el funcionamiento legal en regla y se realizan análisis

microbiológicos de los alimentos que sirven cada dos meses para evitar riesgo biológico.

- Grupo de ahorro, en la empresa se maneja un fondo de ahorro de los empleados los que aportan mensualmente un valor del sueldo y brinda la opción de obtener créditos sin trámites engorrosos y a intereses bajos.
- Se entrega a cada empleado una tarjeta de consumo de farmacia y comisariato y se genera el crédito a la empresa el mismo que es cancelado a fin de mes con descuento al rol.

#### 4. CONCLUSIONES

- En la finca en estudio el mayor grupo de trabajadores pertenece al género femenino por lo que se consideró este grupo para el presente trabajo y en base a la investigación aplicada en las mujeres se concluye que los principales riesgos psicosociales que influyen en el rendimiento de las mujeres en su trabajo son: Primero se encuentra la violencia intrafamiliar en donde se obtuvo un indicador del 83% de mujeres que han sido violentadas en algún momento de su vida sea por sus parejas, familiares o compañeros de trabajo; Segundo esta al conflicto familia trabajo ya que el 57% de las empleadas tienen hogares no nucleares (unipersonal, extensa o compuesta) teniéndose que hacer cargo de todas las responsabilidades que implica tener un hogar desde los hijos hasta la toma de decisiones y Tercero es el conflicto económico, al encargarse de los hogares las mujeres deben generar los ingresos, manejar los recursos y tomar las decisiones disminuyendo.
- El segundo factor psicosocial preocupante que afecta la productividad de las empleadas es la violencia en el trabajo en donde el 45% de los empleados has recibido maltrato por parte del jefe inmediato y el 55% restante sufren por la falta de compañerismo, presión en el trabajo y distribución desigual de actividades laborales desmotivando así a mejorar los indicadores del desempeño de las empleadas
- El tercer y último factor psicosocial que afecta el desempeño es la falta de conocimiento de cómo miden su trabajo en la empresa, las trabajadoras no saben que metas persiguen con su trabajo
- El desempeño laboral en la empresa Natuflor es medido con indicadores básicos tanto en las áreas de cultivo como poscosecha:

- En cultivo se mide el número de tallos cortados por cada cosechadora considerando la ecuación tallos cortados por hora de trabajo
  - En poscosecha se mide el número de tallos clasificados y el número de ramos elaborados con la ecuación de unidades por hora de trabajo.
- 
- Concluyendo así que son muy pobres los indicadores para medir el desempeño de las trabajadoras brindando pocas oportunidades de generar incentivos para las empleadas
  - Además se debe considerar que en la agroindustria florícola hay picos de producción en los que se exige de más tiempo de la gente y en estos casos solo se recompensa con horas extras mas no con temas motivacionales de carácter subjetivo.
  - En la investigación bibliográfica realizada para conocer los modelos de incentivos que se podría aplicar en la empresa se pudo encontrar en la gran mayoría modelos aplicados a las industrias de producción en serie, o las empresas de servicios mientras que para el sector Agroindustrial no existe un modelo aplicable puntual.
  - Podemos concluir que el modelo de incentivos se creara específicamente para la finca florícola en estudio.

## 5. RECOMENDACIONES

Para que los resultados del estudio sean aplicados a la realidad de la empresa se recomienda lo siguiente:

- Considerar para la contratación del personal los factores psicosociales subjetivos que acarrearán porque de esta manera se podrá diseñar el modelo idóneo de inducción, capacitación y entrenamiento de sus labores.
- Exigir el cumplimiento de metas de las trabajadoras de la empresa Natuflor S.A. después de informar en la etapa de inducción sobre la forma en la que miden el desempeño de sus labores y como se benefician al cumplir las metas propuestas.
- Colocar principal énfasis en el trato que dan los jefes de área a sus empleadas ya que la principal razón por el alto porcentaje de rotación en la empresa es el trato que dan al personal de campo.
- Buscar el compromiso del personal con la empresa resaltando la importancia que tienen el trabajo que realizan y lo lejos que llega el producto que muy afablemente producen
- Respetar las necesidades personales y familiares del personal operativo relacionado a permisos por enfermedad, por atención a los hijos menores de edad o para situaciones que requiera de la presencia de la madre de familia.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- (GRI), G. R. (2009). MARCO PARA LA ELABORACION DE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD . *Evaluacion del desempeño ambiental, economico y social*.
- Alberto, M. C. (2000). METODOS DE INVESTIGACION Y EXPOSICION. Quito: Corporación Editora Nacional
- Alfred Rappaport, E. Z. (1992). LA REMUNERACION Y LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS. España: Edicion Deuste
- Andina, C. (2000). INSTRUMENTO ANDINO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. Decisión 584. Cartegena.
- Aragon, U. (2006). Manual de Riesgos Psicosociales en la Mujer. Manual de Riesgos Psicosociales en la Mujer. España.
- B.S., B. (1956). *TAXONOMY OF EDUCATIONAL OBJETIVE*. New York: Toronto.
- Bunge, M. (1975). LA INVESTIGACION CIENTIFICA. Barcelona: Ariel.
- ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO . (s.f.).
- Estandarización, I. O. (2009). GUIA QUE ESTABLECE LINEAS EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL . *ISO 26000*.
- EXPOFLORES. (2007). Aporte Economico del Sector Floricola en la Economia del Pais. *La Flor*, 15-17.
- Francisco Alvarez Heredia, E. F. (2012). SALUD OCUPACIONAL Y PREVENCIÓN. BOGOTA: EDICIONES DE LA U.
- Jaime Bonache, A. C. (2006). DIRECCION DE PERSONAS. MADRID: PEARSON EDUCACION S.A.

- Joaquin, R. V. (2011). DEL ANALISIS DE PUESTOS AL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO. Mexico: Trillas.
- José, C. (2007). *SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO, Técnicas en Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Tebar.
- L, D. V. (1998). *PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACION CONCEPTO HISTORIA Y METODO*.
- Ricardo, M. D. (2012). RIESGOS PSICOSOCIALES. Mexico: Trillas.
- Social, I. E. (1986). REGLAMENTO DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO. Resolucion N. CD 390. Quito.
- T, R. E. (26 de Noviembre de 2008). Los incentivos y la motivación. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>
- Trabajo, O. I. (1996). More and better jobs for women - an Action Guide. GINEBRA.
- WIKIPEDIA. (21 de Mayo de 2014). Obtenido de WIKIPEDIA: <http://es.wikipedia.org/wiki/Inductivismo>
- Wild, O. (15 de OCTUBRE de 2014). EQUILIBRIO LABORAL PERSONAS PARA MYPIMES EFICIENTES. Obtenido de <http://www.equilibriolaboral.cl/index.php/liderazgo/174-motivacion-10-incentivos-no-monetarios>

## 7. ANEXOS

### 7.1. Anexo 1: Hoja de Vida Ing. Harold Zúñiga

#### HOJA DE VIDA

##### DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos:	Harold Zúñiga Vélez
Fecha y lugar de nacimiento:	9 de agosto de 1953 Cali -Colombia
Estado civil:	Casado
Pasaporte:	14' 442.059
Domicilio	Tumbaco – Ecuador Teléfono
Celular	593 988322747
Correo electrónico	zvharold@gmail.com

##### PERFIL PROFESIONAL

Mis éxitos de trabajo se han logrado a partir de la formación de grupos comprometidos de trabajo, capacitación permanente del personal a cargo y establecimiento de sistemas de manejo integrado de producción, que han permitido la creación de unidades florícolas en equilibrio con el medio ambiente y con capacidad de ofrecer en forma estable, empresas económicamente rentables con óptimos niveles de producción y calidad

##### FORMACION ACADEMICA

###### ADMINISTRACION DE EMPRESAS:

Universidad del Rosario, Estudios de Post grado Bogotá,  
Colombia 1984 -1985

###### INGENIERO AGRONOMO:

Universidad Nacional de Colombia. Facultad de ciencias  
Agropecuarias,



Palmira Colombia. 1975-1981

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

FLORECAL S.A. Gerente Técnico (enero 2012 hasta la fecha) Ecuador

NATUFLO S.A. Gerente Técnico (oct. 2009 – enero 2012) Ecuador

JUMBO ROSES Ltda. Director de cultivos (sep. 1999 – Sept. 2009) Ecuador

GRUPO VEGAFLO SA Gerente Técnico de producción (octubre 1993- agosto 1999) Ecuador

FLORES DE TENJO LTDA Director técnico de producción 1985- 1993

Jefe cultivos sanidad vegetal 1983 – 1985

Jefe área corte y post-cosecha 1981 – 1983

## **PUBLICACIONES Y OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES**

STAR ROSES (Ecuador) Asesor Técnico producción (2010 hasta la fecha)

QUITO INORFLOWERS (Ecuador) Asesor Técnico producción (2013 hasta la fecha)

ROSAS DEL MONTE (Ecuador) Asesor Técnico producción (2011)

TAMBO ROSES (Ecuador) Asesor Técnico producción (2011-2012)

SOCOLEN (Sociedad Colombiana de Entomología)

Conferencista “Manejo integrado de plagas Bajo condiciones de invernadero en La Sabana de Bogotá. Cali, Junio de 1993.

Jumbo Roses Representante de la Dirección Programa ISO 9000 (2004-2005)

Jumbo Roses Presidente Fondo de Empleados (2005-2007)

Curso sobre proceso de establecimiento del sistema ISO 9001 ICONTEC Quito Marzo 2003.

“Selling Skills training Course in Salesmanship” Ciba Geigy Agricultural Division Colombia, Paipa Julio 1986.