

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE
VALPARAÍSO**

Facultad de Agronomía

Área de Hortalizas y Flores

**Diagnóstico de la Eficiencia Laboral y Propuestas de
Modelos de Organización, Para la Producción de
Semillas Híbridas Manuales**

Tesis Para Optar al Grado de Licenciado en Agronomía y al Título de
Ingeniero Agrónomo

Por :

Sandra Muñoz Reyes

Profesores Guías: Patricia Peñaloza A. - Alejandro DeKartzo

2001

Que Dios ilumine el camino que aún me queda por recorrer.

A mi Lela, a mis abuelos y a Carlos Herrera M.

AGRADECIMIENTOS

En este momento tan importante en mi vida, quisiera dar eternamente gracias a mis padres y hermano, quienes han sido el gran sostén de mi existencia, ejemplo de amor, lucha, perseverancia y entereza. Para Uds., mi logro.

A mis queridos profesores, Sra. Patricia Peñaloza, por su dinamismo inagotable y perseverancia, y al Sr. Pedro García, por su constante reconocimiento a mi esfuerzo, su sabiduría admirable y su incondicional apoyo. Para Uds., mi eterna gratitud.

A Rodrigo, por su ejemplo de persistencia y lealtad, por su infinita paciencia, por su apoyo, cariño y comprensión, por los inolvidables momentos compartidos. Para tí, mi amor.

A mis mas grandes amigos, quienes permitieron que mi vivencia universitaria fuera magnífica, llena de risas, de compañerismo, de lealtad, de comprensión...y de carretes: Daniela, Olga, Mónica, Maritza, Paulina, Yanina, Alexandra, Katy, Pela'ó, Nica, Beto, Mathías, Daniel. Para Uds., mis mas inolvidables recuerdos.

A mis amigas del Pensionado Femenino, quienes fueron compañeras de mi vida en los últimos cuatro años, compartieron mis penas y alegrías, risas, copuchas, mal genio, entre otras confidencias. Especialmente a Viviana, por nuestras largas conversaciones, por las vivencias compartidas. Para Uds., mi eterna amistad.

Por qué no mencionar a mis amigos del Pensionado Masculino, quienes compartieron conmigo una de las etapas más importantes en mi vida, ser "Primera Dama", por su ejemplo de solidaridad, compañerismo y...machismo. Para Uds., mi sillón presidencial.

A Eliana, Don Carlos, Sra. Consuelo, Ingrid, gracias por su ayuda y complicidad.

RESUMEN

En las comunas de Limache y Quillota, se evaluaron diferentes modelos de trabajo de producción de semillas híbridas manuales de pimentón. Se caracterizó el recurso humano en cuanto a sus características de eficiencia, aptitud y habilidades, con el fin de diagnosticar y obtener su perfil actual, lo que permitió además, proponer mejoras a los modelos de organización laboral actuales.

Para esto se trabajó con dos predios, de los cuales se evaluó un grupo de operarias, los capataces y administradores de cada uno de ellos. La caracterización del perfil de los cargos se basó en encuestas realizadas al personal estratificado, observación personal y en literatura especializada. Además, mediante informantes calificados, se logró determinar los factores que afectan la productividad de la mano de obra en producción de semillas, utilizando el método Moody, el cual permite transformar variables cualitativas en cuantitativas. Se analizaron, en forma estadística, los datos obtenidos mediante evaluaciones de desempeño del personal, con la finalidad de determinar la necesidad de realizar modificaciones en cuanto al personal o al sistema de cálculo de incentivos, ya que usualmente se utilizaba el número de frutos cuajados para premiar en forma remunerada el trabajo de las operarias debido a que se desconocía la eficiencia de bonificar por número de flores castradas. Todo lo anterior permitió proponer cambios a los métodos de planificación de las labores en ambos predios.

Se logró determinar que la capacitación en la labor de hibridación de las operarias es fundamental para asegurar en parte el rendimiento de estas, lo cual, acompañado de fuentes motivacionales tales como un salario justo, reconocimiento de pares y superiores, participación en decisiones, relaciones fluidas con los otros niveles de jerarquía, entre otras, permitirán desarrollar el sentimiento de compromiso con la empresa, lo que es vital para la esta, ya que la satisfacción de sus empleados puede ser superior influyendo así en los rendimientos.

Los capataces y administradores deben ser competentes en su labor. Deben ser capaces de manejar conceptos de gestión y de manejo de personal, con el fin de que el clima organizacional sea el apropiado para que todos los niveles de jerarquía se sientan satisfechos.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una región se logra mediante un proceso orientado a mejorar la calidad de vida de la población, aprovechando todos sus recursos, capacidades y cualidades, de las cuales se pueden obtener ventajas competitivas; lo cual implica eficiencia en la gestión. Sin embargo, en la actualidad, tanto la investigación como la experiencia y aplicación de técnicas de gestión que permitan incrementar la productividad laboral en la agricultura chilena, es prácticamente inexistente (BARBOSA, 2000).

Desde hace algún tiempo, los márgenes de utilidad que generaba la actividad agrícola han ido en disminución por factores tales como, la depreciación de la moneda, la creciente competitividad de los mercados, el incremento en el valor de los insumos y el costo creciente de la mano de obra. Por este motivo, es imprescindible la optimización de las labores en el proceso productivo agrícola, de modo de lograr un mejor uso de materiales, equipos y mano de obra, logrando así una reducción del tiempo empleado y un mejor uso de los recursos para cada labor en particular (MUÑOZ, 1999).

La producción de semillas híbridas es una alternativa rentable para el productor, sin embargo para lograr un máximo rendimiento de alta calidad, se requiere la utilización de mano de obra calificada, lo que implica a su vez un alto costo dentro de la producción. Se puede mencionar el caso de la producción de semillas de tomate, donde el costo de mano de obra representa cerca del 60% del costo total de la producción (ARANCIBIA, 2000); además en la producción de semillas de pensamiento, el costo de mano de obra se eleva a un 70% del costo total de la producción (GONZÁLEZ, 2000). En cuanto a la producción de semillas de pimentón, la realidad es similar a los casos anteriores (ANEXO 1).

Por otra parte se debe considerar que en estos híbridos manuales, la etapa de hibridación es la que concentra la mayor cantidad de personas, transformándola en la mayor limitante del sistema.

Con el objetivo de aumentar la productividad y eficiencia de la mano de obra, tanto en Chile como en el mundo se han estudiado modelos de trabajo que permiten tomar en cuenta los objetivos de la empresa, el manejo de personal, la satisfacción y motivación del recurso humano, sin olvidar que esta motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

Las fortalezas con las que cuenta Chile para producir semillas son similares a otros sitios de producción, por lo tanto, una forma de mantener este rubro, es lograr un modelo de alta eficiencia, que permita mantener un alto nivel de competitividad a nivel externo, logrando el máximo rendimiento y calidad en la producción, junto con optimizar su productividad y rentabilidad. Esto implica racionalizar el recurso de mano de obra por su incidencia en el costo de la producción. Para esto, es necesario realizar un diagnóstico previo de la situación de cada predio y de su personal, para poder determinar sus fortalezas y debilidades.

De esta manera, se podrán determinar los puntos críticos donde la eficiencia y/o calidad de la producción en los predios se vean afectadas, a partir de los cuáles se buscará generalizar la situación a predios productores de semillas híbridas manuales. Posteriormente es posible proponer estrategias viables para solucionar las falencias existentes.

La presente investigación, por ende, tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Evaluar en un sistema de producción de semillas híbridas manuales de pimentón, el recurso humano, en cuanto a sus características de eficiencia, aptitud y habilidades, a fin de diagnosticar y obtener su perfil actual.

Objetivos específicos:

- Caracterizar el perfil del recurso humano regional actual en la producción de semillas híbridas manuales.
- Determinar el(los) perfil(es) profesional(es) para el sistema de producción de semillas, considerando un criterio de optimización de dicho recurso.
- Proponer un modelo de organización laboral apropiado para el sistema productivo de semillas acorde al perfil propuesto y al diagnóstico obtenido.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 Antecedentes generales

2.1.1 Características del trabajo agrícola nacional

La productividad y la calidad del trabajo en el sector agrícola es una de las principales limitantes para la competitividad y desarrollo futuro de esta actividad. Comparativamente con el resto de la economía nacional y con otros sectores agrícolas de países más desarrollados, la productividad media del trabajo en Chile es menor, aunque a nivel nacional la productividad media de la mano de obra agrícola ha crecido proporcionalmente más rápido que en otros sectores de la economía. Esto trae como consecuencia una menor rentabilidad de las empresas agrícolas, un costo mayor de las actividades productivas, y una limitación para el incremento de las remuneraciones de los mismos trabajadores (FUNDACIÓN CHILE, 2000).

El concepto de gestión en la empresa agrícola, se entiende como el proceso por el que los recursos y situaciones son manipuladas todo el tiempo por el administrador de la empresa, con menos que más información para alcanzar los objetivos (INDAP, 1997).

Sin embargo, en las empresas agrícolas chilenas, es casi inexistente la investigación, la experiencia y la aplicación de técnicas de gestión que permitan incrementar la productividad laboral. Sólo basta pensar en el tiempo que se destina a rehacer trabajos debido a una orden incorrecta, el tiempo de espera de los trabajadores por instrucciones que realizan operaciones rutinarias, un inadecuado diseño de la zona de trabajo, exceso o falta de supervisores para controlar una determinada tarea, las características propias del trabajador agrícola y el déficit de capacitación, entre muchas otras situaciones (FUNDACIÓN CHILE, 2000).

Como ha sido mencionado anteriormente, el desarrollo de la actividad agrícola presenta tendencias básicas comunes en todos los sectores productivos, una de ellas corresponde al incremento de los requerimientos de mano de obra, lo que ha tenido un carácter principalmente estacional, creando nuevos empleos, pero éstos son incapaces de proveer ingresos estables a los trabajadores que se ocupan. Esto plantea un problema social de gran envergadura puesto que, en general, no existen fuentes complementarias de ocupación para los períodos de baja demanda; carencia que no sólo afecta a los trabajadores en términos individuales sino también familiares (VENEGAS, 1992).

2.1.2 Características del trabajo agrícola regional

En lo que a estadísticas se refiere, en la V Región los aportes más importantes al PIB, lo constituyen la industria manufacturera, transporte y comunicaciones, minería y agricultura. En cuanto a la agricultura es importante destacar que en el año 1990 tuvo un crecimiento del 8,7 % y en el año 1997 del 8,5% (CORFO, 1998).

El índice de ruralidad en la región, en el año 1982 era de sólo 9,8%. Este índice de la población ha cambiado entre los años 1982-1992, reduciéndose a 8,9% en las mujeres y manteniéndose en 10,8% en los hombres, lo cual indica un mayor nivel de migración de mujeres desde espacios rurales a conglomerados urbanos (CORFO, 1998).

Sin embargo, la agricultura de hoy tiene cambios bastante acelerados, en el Valle de Quillota se observa el paso de una agricultura tradicional a una intensiva, tecnificada y más empresarial, logrando un mayor desarrollo, inclusive llegando hasta los pequeños agricultores, en donde el papel de la mujer campesina ha tenido un rol importante y vital (BARBOSA, 2000).

2.2 Recurso humano en la empresa agrícola

Se considera como recurso humano a todas las personas que laboran en la empresa y hacen aportes de esfuerzo mental y físico, estando dentro de la empresa en forma permanente o en una situación de temporalidad, y que además, al interactuar dentro de la empresa, se afectan mutuamente en su desempeño o comportamiento (ARRIAGADA, 1991).

Según esto, dentro de los recursos humanos se consideran los dueños, empresarios, gerentes, directores, administradores, supervisores, jefes de producción, capataces, supervisores de primera línea, y los empleados y obreros que ejecutan directamente los trabajos. Se debe incluir además a los asesores, quienes en forma esporádica entran en comunicación con el personal permanente (ARRIAGADA, 1991).

De esta manera, las personas se convierten en el verdadero y más importante capital que tienen las empresas. Para esto deben contar con orden, deber, constancia, cumplimiento, responsabilidad, tolerancia, capacidad de reacción, ser trabajadores, entre otras virtudes, lo cual es vital si es que se quiere progresar en la agricultura y hacer que la empresa se mantenga vigente (BARBOSA, 2000).

La forma como estas personas sean seleccionadas y motivadas afectará la eficiencia en forma directa. Los componentes esenciales para el manejo eficaz del personal son el interés en el personal y en la producción, debido a que tanto el agricultor como el trabajador deberán recibir los beneficios. Mostrar interés en las necesidades de los trabajadores equivale a considerar su bienestar, tanto personal como laboral, de forma tal que provean una retroalimentación positiva. La conducta cortés habitual, la seguridad en el puesto, el salario justo y las condiciones sanas y seguras de trabajo, revisten importancia para el empleado. Cuando no se presta atención a dichas

necesidades, la falta de satisfacción puede impedir la productividad (BILLIKOPF, 2000).

Lo que actualmente se busca, es una fuerza laboral flexible, motivada y con visión del proceso o de la empresa en la cual trabajan. En este sentido, las empresas que aplican tales políticas, dan mayor énfasis a los equipos de trabajo, más que a la acción individual; de hecho sus sistemas de evaluación y recompensas se basan en esa aptitud. Además, se están aplicando sistemas de rotación de tareas con personas que presenten visión en conjunto, más que de conceptos específicos del accionar técnico-administrativo, y, finalmente, estas empresas presentan la particularidad de tener un fuerte compromiso con la educación y entrenamiento del personal, tanto en los niveles superiores como en los estamentos operativos de las mismas (CAMPOS, 1993).

Como se indicó anteriormente, hay evidencias de que no existe, en general, capacidad que permita al directivo, supervisores o capataces para asegurar el mejor desempeño de las personas bajo su cargo. Se desconocen las tareas propias de la administración de personal y de aquellas que son propias del manejo del grupo social, que es la empresa (ARRIAGADA, 1991).

2.2.1 Resultados asociados a una mejora en los recursos humanos

De acuerdo a la problemática presentada, cabe preguntarse los efectos que tendría una mejora en el funcionamiento de los recursos humanos.

FUNDACIÓN CHILE (2000), estima que existen efectos económico-sociales al aumentar la productividad y calidad de la mano de obra, tales como un aumento en la producción, agregación de valor a las especies, aumento de la productividad de los recursos, aumento de ingresos y remuneraciones, y un mejoramiento de las condiciones

de trabajo y en la equidad de éstas. Además, se tienen impactos científico-tecnológicos, como el incremento en el conocimiento y manejo de indicadores cuantitativos de la productividad laboral, se puede satisfacer una demanda latente en el ámbito nacional e incipiente en el internacional, un aumento del liderazgo tecnológico agropecuario en Chile, una mayor vinculación de productores con instituciones académicas y de transferencia tecnológica, y una innovación en el enfoque para analizar y solucionar problemas.

2.2.2 Características de la mano de obra agrícola

a) Estacionalidad de la mano de obra

A las personas que se emplean estacionalmente en actividades agrícolas se les denomina temporeros, término que se utiliza tanto para varones como para mujeres. Una de las características importantes de la participación económica de los temporeros en las actividades agropecuarias es que se concentra en las regiones de mayor especialización hortofrutícola y que durante los primeros años de la década del 90 ha crecido más rápidamente la presencia femenina que la masculina (VENEGAS, 1992).

Los temporeros se emplean principalmente en labores puntuales de algunos rubros agrícolas, que para el predio significan una alta utilización del personal, pero por un limitado período de tiempo. En rubros más intensivos, tales como la producción de semillas, las mujeres constituyen un segmento importante de la mano de obra utilizada (VENEGAS, 1992).

Esta situación no ha sido un inconveniente en esta región, debido a que la necesidad de mano de obra femenina para el desarrollo de las labores en la producción de semillas, se ve cubierta con la disponibilidad de este recurso, ya que en la región estas representan la mayor proporción de habitantes (CORFO, 1998).

b) Importancia de la mujer en la agricultura

Antiguamente, el rol de la mujer en la agricultura no era considerado, las tareas por ellas ejercidas han adquirido ahora importancia. Pero el reconocimiento de su potencial para el mejoramiento del desarrollo agrícola es sólo parcial, ya que gran parte de las actividades por ellas ejercidas aún no están representadas ni reconocidas (BIERITZ, 1998).

Desde siempre las mujeres han tenido un papel mas bien marginal dentro de la fuerza laboral agrícola asalariada, su participación se asocia a mano de obra estacional, con los consiguientes niveles de sueldo inferiores a los que perciben los trabajadores permanentes (VENEGAS, 1995).

Según NARANJO (1989), la mujer temporera muchas veces recibe salarios más bajos y se ve en la obligación, ante la falta de salas cunas, de dejar a sus hijos con un pariente o conocido; ya que no se cumple la legislación laboral de tener salas cunas anexas e independientes del local de trabajo.

En la actualidad, el desarrollo rural busca el desarrollo personal y comunitario, lo que significa que todos tengan la oportunidad de expresar y expandir sus capacidades y habilidades a partir del apoyo que genera la implementación de programas, en perspectiva del mejoramiento de la calidad de vida y del bienestar de las poblaciones rurales, buscando sin duda una acción positiva a favor del joven y la mujer rural (BARRÍA, 1993).

Según el SERNAM (1997) citado por BIERITZ(1998), la población femenina en zonas rurales desempeña un rol triple, dedicándose a las tareas de reproducción familiar, a las tareas económicas-productivas y a las actividades comunitarias; pero por sus

condiciones étnicas, socioeconómicas y geográficas, ellas realizan ese rol de distintas maneras.

En estos momentos, en cuanto a la realidad de la mujer rural, algunos factores básicos como la educación, han mejorado tanto cuantitativa como cualitativamente, aunque ésta aún no alcanza niveles significativos de cambio. El grado de escolarización sigue siendo bajo, además de que la mayoría de las mujeres carecen de una capacitación profesional adecuada, debido a la falta de tiempo que trae consigo su doble carga, tanto en casa como en lo laboral. A esto, se debe agregar la escasa posibilidad de trabajo en zonas rurales debido a la falta de acceso a tierra cultivable y a una infraestructura diferenciada (BIERITZ, 1998).

Sin embargo, las mujeres constituyen un segmento importante de la mano de obra en los rubros más intensivos, lo cual es un indicador de que el nivel de demanda es un factor importante en la determinación de la incorporación de las mujeres al trabajo (VENEGAS, 1992).

c) Comportamiento de grupos de trabajo

No se debe olvidar que la agricultura se desarrolla prácticamente con grupos de trabajo más que con personas individuales, por esta razón es necesario conocer los factores que afectan su comportamiento.

VARIABLES COMO LA HABILIDAD DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, EL TAMAÑO DE ÉSTE, EL NIVEL DEL CONFLICTO Y LAS PRESIONES INTERNAS SOBRE SUS MIEMBROS SON DETERMINANTES PARA QUE ESTOS SE AJUSTEN A LAS NORMAS DE DICHO GRUPO (ANEXO 2). ESTOS GRUPOS FORMAN PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN MAYOR, DE MANERA QUE CADA GRUPO DE TRABAJO SE VE INFLUENCIADO POR LAS CONDICIONES EXTERNAS QUE SE LE IMPONEN DESDE AFUERA. EL GRUPO DE TRABAJO MISMO TIENE UN CONJUNTO DISTINTO DE RECURSOS DETERMINADOS POR SU MEMBRESÍA, INCLUYENDO ELEMENTOS

como la inteligencia y la motivación de los miembros. Estos factores, recursos del miembro y la estructura de este último, determinan los patrones de interacción y otros procesos dentro del grupo. El proceso del grupo, relación desempeño/satisfacción, se ve moderado por el tipo de tarea sobre el cual labora el grupo (ROBBINS, 1996).

ROBBINS (1996), reconoce que los grupos son un subconjunto de un sistema organizacional mayor, donde existen condiciones externas impuestas a los grupos: estrategia organizacional, la cual bosqueja las metas de la organización y los medios para alcanzarlas; estructuras de autoridad, definen quién reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar; reglamentación formal, se crean reglas, procedimientos, políticas, y otras formas de reglamentación para estandarizar el comportamiento de los empleados; recursos organizacionales, algunas organizaciones son grandes, obtienen utilidades y cuentan con abundancia de recursos; proceso de selección del personal, los criterios que utilice la organización en su proceso de selección, determinará la clase de personas que estará en sus grupos de trabajo; sistema de evaluación y recompensas del desempeño, el comportamiento de los miembros del grupo se verá influido por la forma como la organización evalúe el desempeño y cuales deben ser los comportamientos que se premien; cultura organizacional, la cual define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados; ambiente físico en el trabajo, el que en forma óptima permite desarrollar de la mejor manera las tareas encomendadas.

2.3 Estructuras de la organización

Ya que la gran problemática es el manejo eficiente del recurso humano, es necesario involucrarse con técnicas de gestión empresarial, para permitir de alguna manera el aumento de eficiencia y productividad.

La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos (ROBBINS, 1996).

Según HAMPTON (1986), la estructura es una herramienta de la que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar en forma adecuada su estrategia, requiriendo comprender esta en forma completa además de necesitar que la estructura se encuentre adaptada a la tecnología y al ambiente de la organización.

2.3.1 Aportes de la estructura

HAMPTON (1986) identifica los siguientes aportes de la estructura, los cuales se harán efectivos solo si se encuentra el diseño organizacional adecuado:

- Al dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales ayuda a definir la responsabilidad y autoridad al especificar qué grupo realiza determinado trabajo y la cadena de mando o los niveles de la jerarquía.
- Facilita la comunicación y el control al agrupar a los funcionarios que tienen relaciones afines a su trabajo.
- Puede aumentar la probabilidad de que se tomen decisiones en el sitio donde se encuentra la información y la competencia.
- Permite dar distinta importancia a las tareas y asignarlas a un rango diferente, al situarlas en diversos niveles de jerarquía.

Según HAMPTON (1986), antes de seleccionar la estructura de la organización a implementar, se deberán tener en cuenta ciertas consideraciones fundamentales, tales como la estrategia, tecnología y el ambiente.

En cuanto a la estrategia, se deberá seguir el principio “la estructura depende de la estrategia”, lo que no garantiza un buen desempeño organizacional, pero se debe considerar que su evasión, debilita la productividad. Finalmente se debe considerar el ambiente, lo que contribuye principalmente a la estabilidad relativa de las condiciones

de él, ya que cuando más tranquilo y predecible sea el ambiente, será más fácil organizar con un buen criterio, permitiendo responder de manera rápida y adecuada (HAMPTON, 1986).

2.3.2 Tipos de estructuras

Para HAMPTON (1986), como se menciona anteriormente, un buen diseño organizacional exige, identificar las condiciones estratégicas, tecnológicas y ambientales de la organización y seleccionar el tipo de estructura que favorezca el desempeño óptimo en tales condiciones.

Por otra parte, ALLENDES (1992) citado por GONZÁLEZ (1995) establece que para el diseño de la organización del recurso humano es necesario concebir el trabajo en un concepto moderno, ya que el trabajo es un medio para la satisfacción de las necesidades económicas y psicológicas, siendo esencial la comprensión de estas necesidades y deseos.

Por otra parte, HAMPTON(1986) establece diversos tipos de estructura:

- Organización funcional

La estructura de esta organización, divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades (departamentalización). Es particularmente útil para orientar a los empleados a su especialidad técnica, pero tiende a desfavorecer la cooperación interdepartamental, lo que puede ser un obstáculo cuando la productividad y la innovación, se basan en esa cooperación. Son más adecuadas para los ambientes estables, es decir, para aquellas industrias que tienen pocas líneas durante mucho tiempo (metales y materiales, por ejemplo). Por otra parte, si las circunstancias son relativamente inestables, a esta estructura le falta flexibilidad, debido en gran parte a que no ofrecen un incentivo particular a la cooperación interdepartamental ni al hecho

de tener una concepción global, orientada a los negocios sobre la producción de una unidad o servicio en el departamento.

Para ROBBINS (1996), el punto fuerte de la estructura simple es su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Un punto débil importante, sería la dificultad para mantenerla cuando la organización deja de ser pequeña, ya que la formalización disminuye, y aumenta la centralización, creando una sobrecarga de información en la cima. Mientras aumenta el tamaño, la toma de decisiones suele retrasarse, e incluso puede paralizarse cuando el ejecutivo único trata de continuar tomando las decisiones.

- Organización por producto

Esta divide las unidades con base en los productos, proyectos y programas, logrando cumplir de mejor manera con los plazos y con el control de costos. Esto logra imponer al gerente de departamento la responsabilidad de una “minicompañía” que maneja un producto o una línea de productos, lo que a su vez facilita la innovación. Requiere además de una estrecha cooperación y comunicación entre todos los grupos que intervienen en la elaboración del producto, lo que permite una mayor flexibilidad frente a la agregación de nuevas unidades organizacionales por producto.

Como desventaja, se tiene que los operarios se sienten inseguros por un posible despido, retraso en su carrera y desarrollo personal, muestran menos fidelidad a la empresa que los subordinados a organizaciones funcionales.

- Organización territorial

Esta se encuentra basada en criterios geográficos dividiendo las unidades con base en el territorio. Es utilizada cuando el éxito depende particularmente del ajuste a las condiciones locales, de este modo estimula a los directivos a pensar en función del éxito

global de la unidad territorial y no en términos del éxito de los departamentos especializados de una estructura funcional. De esta manera, esta organización proporciona productos o servicios con mayor eficiencia, ya que facilita la adaptación a las diferencias territoriales.

- Organización orientada al cliente

Divide las unidades de modo que cada una sirva a un grupo de clientes distinto y particular. Ayuda a educar a los gerentes, y con ello a los empleados de manera que procuren satisfacer las necesidades de los clientes y no sus propios valores de especialistas.

- Organización matricial

Estas han adquirido popularidad a medida que las organizaciones intentan sobrellevar condiciones cambiantes, complejas e inseguras que se dan en la actualidad.

La matriz busca aprovechar las ventajas de la organización funcional y de la orientada al cliente, tratando de evitar sus debilidades. Se ha creado en respuesta a la urgente necesidad de responder a dos presiones ambientales diferentes, a las necesidades de comunicación entre los individuos y los grupos que rebasan la capacidad de la estructura actual y a las presiones de desempeño y de costo que exigen una mayor participación y una utilización más flexible de los recursos humanos, financieros y físicos.

Se basa en una concepción menos rígida de las fronteras interdepartamentales, donde las prioridades se valoran a partir de los intereses globales de la compañía. Pretende crear un foro donde pueden defenderse, proponerse y decidirse mediante compromisos y el equilibrio entre los gerentes más concientes, sin embargo, esta estructura puede presentar dificultades como, tendencias a la anarquía, excesivas luchas por el poder y exceso de reuniones para tomar decisiones.

Según ROBBINS (1996), el punto fuerte de este tipo de organización, es que reúne a especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de los mismos, al igual que permite agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos. La desventaja principal es la dificultad que se presenta al coordinar las tareas de diferentes especialistas funcionales, de manera que se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto.

- Estructuras múltiples

Generalmente, las organizaciones utilizan y combinan libremente todos los tipos existentes, lo que permite en gran forma aumentar la productividad.

- Nuevas opciones

ROBBINS (1996), propone nuevas opciones de diseño de estructuras tales como: estructura de equipo, donde se utilizan equipos como dispositivo central para coordinar las actividades del trabajo; organización virtual, la cual es una organización central, pequeña, que contrata externamente sus principales funciones de negocios; organización sin fronteras, la cual busca eliminar la cadena de mando, tiene tramos de control ilimitados y reemplaza los departamentos con equipos a los que se ha cedido facultades; y la organización femenina, la que se caracteriza por un tratamiento humanista de los individuos, el no oportunismo, la definición de carreras mediante el servicio a otros, el compromiso con el crecimiento del empleado, la creación de una comunidad que se preocupa y la participación del poder.

2.3.3. Elección de la estructura.

Según ROBBINS (1996), para diseñar la estructura, es necesario concentrarse en elementos tales como: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de

mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización.

- Especialización del trabajo

También denominado división de la mano de obra, describe el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización.

La esencia de esta especialización, es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos, es decir, se especializa sólo en una parte de la actividad. Aunque se debe considerar que en la mayoría de las organizaciones, incluyendo las agrícolas, existen tareas que requieren de habilidades muy desarrolladas por lo cual sólo deben realizarlas personas calificadas; otras las puede desarrollar personal no calificado.

La habilidad de los empleados para desarrollar una tarea con éxito aumenta con la repetición. Se requiere menos tiempo en el cambio de tareas, en guardar las herramientas y equipo que se han utilizado en un paso anterior del proceso de trabajo y en estar listos para el siguiente. La capacitación para la especialización es más eficaz desde la perspectiva de la organización. Es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores para que realicen tareas específicas y repetitivas. Esto es especialmente cierto en operaciones muy avanzadas y complejas.

- Departamentalización

Una vez divididos los puestos por medio de la especialización, se deben agrupar de manera que se puedan coordinar las tareas comunes. Una de las formas de agruparlas, es por medio de las funciones que desempeñan, por medio del proceso al cual se dedican o a la clientela a la cual están dirigidos.

- Cadena de mando

Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización, hasta el escalón más bajo y define quién informa a quién. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto administrativo, se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada administrador se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, declara que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directamente.

Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando, tienen hoy considerablemente menos relevancia a causa de los adelantos en la tecnología de computación y de la tendencia hacia delegar el poder de decidir y actuar a los empleados.

- Tramo de control

Determina el número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente, es decir, determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

Los tramos de control más amplios, son más eficaces en términos de costos, sin embargo, estos en algún punto reducen su eficacia, debido a que el desempeño de los empleados se ve afectado porque los supervisores ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios.

- Centralización y descentralización

Centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, incluyendo sólo la autoridad formal, es decir, cuando la administración superior toma decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal del nivel inferior.

Mientras más aportes proporcione el personal del nivel inferior o se le da la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, existe un mayor grado de descentralización. Siendo así, la toma de decisiones se realiza con mayor rapidez, debido a que existe un número mayor de colaboradores que se sienten involucrados laboralmente.

- Formalización

Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. Como la discrecionalidad de un individuo, está relacionada en proporción inversa a la cantidad de comportamiento programado previamente en ese puesto por la organización, a mayor estandarización menor será la aportación que el empleado integre a la forma como debe efectuarse su trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados se comporten en formas alternativas, sino que incluso elimina la necesidad de que los empleados las tomen en cuenta (ROBBINS, 1996).

Por lo anterior, ROBBINS (1996), presenta modelos extremos de diseño organizacional, donde se encuentra el *Modelo mecánico*, que se caracteriza por una departamentalización extensiva, alta formalización, una limitada red de información y centralización; y el *Modelo orgánico*, que se caracteriza por ser una estructura plana, que utiliza equipos transfuncionales y transjerárquicos, tiene baja formalización, posee una red amplia de información y se apoya en la toma de decisiones participativa (ANEXO 3).

La estrategia, el tamaño, la tecnología y el ambiente, son las fuerzas primarias que determinan si una organización es mecánica u orgánica (ROBBINS, 1996).

En cuanto a la evidencia que vincula las estructuras organizacionales con el desempeño y satisfacción de los empleados, no se puede generalizar. No todos prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras organizacionales. Algunas personas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas en el trabajo están estandarizadas y se minimiza la ambigüedad, es decir cuando trabajan en estructuras mecanizadas (ROBBINS, 1996).

En general, hay evidencias que indican que la especialización en el trabajo contribuye a una mayor productividad del empleado, pero al precio de una menor satisfacción con el puesto. Por su parte, no hay evidencias que indiquen una relación entre el tramo de control y el desempeño de los empleados. Sin embargo, existe una evidencia bastante fuerte que vincula la centralización y la satisfacción en el puesto, mientras menos centralizadas sean las organizaciones, tendrán una mayor toma de decisiones en forma participativa. Por estas razones, se cree que para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados, se debe tener en cuenta las diferencias individuales, tales como experiencia, personalidad y el carácter de trabajo (ROBBINS, 1996) (ANEXO 4).

2.3.4 Clima organizacional

Según LEWIN (1951) citado por RETAMALES (1995), el comportamiento de una persona en el trabajo se desarrolla en función de la persona implicada y de su entorno.

De esta manera, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en la persona, tales como aptitudes y características físicas y psicológicas. A cambio, esta presenta entornos sociales y físicos con ciertas particularidades. La persona parece entonces, inmersa dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Por lo tanto, es más adecuado referirse a un clima organizacional, que al medio interno de una organización (VALENZUELA, 1989).

Según VALENZUELA (1989), el clima organizacional se caracteriza por ser un concepto molecular y sintético como la personalidad, es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo, tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar a través de una intervención particular y está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes, expectativas, realidades sociológicas y culturales de la organización.

En cierto modo, el clima organizacional representa la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas (RETAMALES, 1995).

LITWIN Y STRINGER (1968), proponen un modelo en el cual el clima organizacional es una variable que interviene en forma mediadora entre los factores organizacionales y las tendencias motivacionales que influirán en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, estos autores determinaron nueve dimensiones, las cuales ayudan a caracterizar el clima organizacional:

- *Estructura*. Representa la percepción que tiene la gente en cuanto a la burocracia presente en la organización, es decir, sobre la cantidad de regla a cumplir, procedimientos necesarios para una cierta operación, entre otros.

- *Responsabilidad*. Manifiesta el sentimiento de los miembros de la organización en cuanto a su autonomía para tomar decisiones en su trabajo personal. En este caso, existe una supervisión general y no rigurosa.

- *Recompensa*. Los trabajadores deben ser recompensados. Por esto debe existir una adecuación de las recompensas en la organización, según los principios de la empresa, donde puede existir el predominio de la sanción o del premio.

- *Desafío*. Representa el sentimiento que se tiene respecto a la promoción de desafíos laborales por parte de la organización. Manifiesta la aceptación del riesgo, pero del riesgo calculado.

Relaciones. Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelven, es decir, que tan agradable es en cuanto a relaciones humanas.

- *Cooperación*. Es el sentimiento sobre el espíritu de ayuda entre pares y entre todos los niveles de la organización.

- *Estándares*. Es el sentimiento sobre el énfasis que la organización pone en el desempeño de los miembros, es decir, sobre la existencia de normativas de rendimiento.

- *Conflicto*. Sentimiento sobre la existencia de aceptación entre pares y superiores sobre posiciones de opinión distintas, de manera que los conflictos puedan solucionarse en el momento.

- *Identidad.* Representa el sentimiento de compromiso de los miembros de la organización con esta misma, es decir, cuán identificados se encuentran con los principios de la organización.

Por otra parte, LIKERT(1965), considera tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: *variables causales*, las que están ligadas a aspectos estructurales que pueden ser modificadas por los miembros de la organización y son de carácter independiente, además, determinan el sentido en que una organización, así como los resultados que obtiene; *variables intermediarias*, las que influyen en el estado interno y salud de la empresa, comprenden los procesos organizacionales de esta, los objetivos, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y la toma de decisiones; y *variables finales*, que son dependientes y resultan del efecto conjunto de las dos variables anteriores, reflejándose en los resultados obtenidos.

De acuerdo a lo anterior, LIKERT (1965), establece que la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno con subdivisiones (CUADRO 2).

CUADRO 2. Tipos de clima organizacional.

<i>Tipos de Clima</i>	<i>Sistemas</i>	
<i>Ttipo Autoritario</i>	Autoritario-Explotador	Autoritario-Paternalista
<i>Tipo Participativo</i>	Consultivo	Participación grupal

Clima de tipo Autoritario

Sistema I: Autoritario – Explotador

Se caracteriza fundamentalmente por que la dirección no le tiene confianza a los empleados. Las decisiones se toman en los cargos superiores de la organización. El castigo y el temor a estos, crean una atmósfera de amenazas al interior de la organización.

Sistema II: Autoritario – Paternalista

Se caracteriza por la confianza hacia los empleados. Las decisiones se toman en la cima de la organización pero también a niveles inferiores. También los procesos de control permanecen en los altos cargos, pero a veces se despliegan a niveles inferiores.

Clima de tipo Participativo

Sistema III: Consultivo

Se caracteriza por la confianza depositada en los empleados. La toma de decisiones se realiza a nivel superior, donde participan también los niveles inferiores. La comunicación es de tipo ascendente y los aspectos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Sistema IV: Participativo – Grupal

Se caracteriza por la plena confianza que tiene la dirección hacia sus empleados. Las decisiones ocurren en toda la organización y están integradas en todos los niveles. La comunicación es de tipo ascendente, lateral y descendente. Todo el personal, forma un equipo para alcanzar los objetivos y fines propuestos.

Los Sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, mientras que los Sistemas III y IV corresponden a un clima abierto. Además, cada uno de los sistemas presentan

características particulares, las cuales influyen y determinan la construcción de los indicadores de medición del clima, las dimensiones y variables que comprenden la aplicación y la construcción del instrumento de recopilación de información (LIKERT, 1965) (ANEXO 5 y 6).

Se puede deducir que la comunicación está presente como un proceso a través del cuál se puede llegar a diferenciar el tipo de clima presente en una organización (LIKERT, 1965) (ANEXO 6).

2.4 Modelos de trabajo

En el sector agropecuario chileno, el desarrollo de las metodologías de mejoramiento de la productividad y calidad sufre de los mismos problemas que en otras partes del mundo más desarrollado. Sin embargo, esto no quiere decir que el sector agrícola chileno no haya buscado y logrado mejorar su productividad y calidad, por el contrario, los empresarios, administradores y especialistas han sido activos en crear y adaptar diversas técnicas y conceptos, buscando además involucrar al operario con la empresa escuchando sus necesidades y motivaciones (FUNDACIÓN CHILE, 2000).

2.4.1 Círculos de Calidad

Según ALLENDES (1992) citado por GONZÁLEZ (1995), el círculo de calidad busca integrar al trabajador a la empresa, dándole la oportunidad de aportar ideas, críticas, detección de problemas, entre otros, más allá del trabajo físico que ya aporta. De esta manera los trabajadores comienzan a considerar la empresa agrícola como su propia empresa y trabajan con más eficiencia y responsabilidad. Además, el empresario se ve beneficiado con los aportes e ideas que los trabajadores realizan, descubriéndose los nudos y problemas que impiden un mejor resultado.

Las reuniones se formalizan con una directiva mínima (presidente y secretario), eliminando las jerarquías de propietario, administrador, secretarías, entre otros, de manera que todos se encuentren en igualdad de condiciones. El ideal es trabajar con grupos pequeños de 5 a 10 personas, para que las reuniones resulten más productivas.

2.4.2 Calidad Total

El concepto de Calidad Total, involucra tanto al producto que llega al consumidor, como al proceso por el cual éste es obtenido. Por otro lado, debe considerarse que no todos los predios cuentan con una estructura administrativa plenamente consolidada, lo que en muchas ocasiones pasa a constituir la gran limitante del sistema de producción. De esta manera, se logra dar valor al proceso de registro de la calificación de la mano de obra, lo que permite separar y aislar los problemas de organización y eficiencia de los predios (SAI, 1995).

2.4.3 Asignación de trabajo

Esta consiste básicamente en individualizar el trabajo de cada obrero agrícola y remunerarlo según la cantidad y calidad con que realizó sus labores. De esta manera, se asigna un cierto número de plantas a cada trabajador, quien debe realizar las labores que estas necesiten.

Este sistema de control de calidad operacional de mano de obra, ha alcanzado masificación en los invernaderos de Quillota y alrededores, por lo que se ha buscado ajustarlo a la Calidad Total permitiendo generar estrategias necesarias para aumentar la calidad y eficiencia de las labores productivas logrando acercarse a las metas propuestas, permitiendo a su vez compararlo con otros predios a nivel zonal, como en temporadas distintas (SAI, 1995).

Según DUIMOVIC (1989) citado por GONZÁLEZ (1995) y SAI(1995), cada operario es evaluado periódicamente por el evaluador, que a la vez es supervisado por el asesor, cada siete o catorce días, asignando objetivamente una nota según el grado de avance y calidad de las labores. Esta calificación determina si el operario gana un bono de eficiencia, publicándose cada mes la lista de evaluaciones y la ubicación de cada persona. El salario que recibe cada trabajador, se obtiene del sueldo base más el bono de eficiencia, que es equivalente a un 25% hasta 33% del sueldo de un mes.

La experiencia ha llevado a establecer pautas de evaluación tanto para los encargados como para supervisores y administradores, lo que permite realizar un ranking de trabajadores y, a la vez, un ranking de los predios. Este sistema permite a los trabajadores ser valorados por su eficiencia y capacidad de trabajo, lo que se traduce en estímulos económicos, de ascenso en la empresa y de estabilidad laboral (SAI, 1995).

Dicha valoración puede tener trascendencia a nivel extrapredial. Por esto se realiza la búsqueda de un sistema de certificación, el cual se adjunte al curriculum del trabajador, sea éste encargado, supervisor, administrador, entre otros. Esto permite definir los objetivos y la orientación de políticas y planes de capacitación de la mano de obra, en términos de una realidad zonal específica. Es decir, permite hacer más eficiente los planes y recursos que actualmente puedan ser gestados, en orden a aumentar el nivel de competitividad de la mano de obra agrícola, mediante la capacitación (SAI, 1995).

2.5 Planificación de la empresa

Las acciones impulsivas o demasiado precavidas pueden agravar las dificultades derivadas del personal. Es necesario disponer de un plan programado e incorporar métodos para evaluar el progreso hacia las metas establecidas y los plazos en los cuales se debería acceder a ellas. La falta de intervención administrativa, puede causar pérdida de control sobre posibles ganancias a largo plazo y de resultados favorables (REVISTA EMPRESA Y AVANCE AGRICOLA, 1991; BILLIKOPF, 2000).

Según Empresa y Avance Agrícola (1991) los planes requieren de una adecuada coordinación en el tiempo, lo que es de vital importancia para evitar errores que en definitiva se traducen en pérdidas de ingresos o en aumento de costos innecesarios en un comienzo. Como la planificación involucra el futuro, existe un grado de incertidumbre, el cual se minimiza con una adecuada información y control. Para realizar una adecuada planificación se debe tener en cuenta lo siguiente:

Objetivos

Es la planificación más general que realiza la empresa, ya que a través de este proceso se establecen los fines hacia los cuales debe dirigirse la entidad. Éstos deben ser determinados según los propósitos y las circunstancias de la empresa.

Políticas

Consideran, en forma previa, la aparición de problemas en la gestión de la empresa, generando un conjunto de criterios que permitan adoptar decisiones, sin recurrir a los superiores, que sean congruentes con los objetivos planeados. Se logra unificar criterios de todas las áreas que conforman la empresa, permitiendo la delegación de autoridad sin perder el control de la gestión. Se da cierto grado de libertad a los subordinados que se encuentran bajo la influencia de ellas, lo que dependerá de la forma en que esté planteada la política, y de la posición que ocupe la persona en la escala de jerarquía.

Procedimientos

Establecen un método habitual en el manejo de las actividades futuras. Describen en forma exacta cómo se llevarán a cabo ciertas actividades, las que generalmente serán de tipo rutinario, detallando la secuencia cronológica que deberán seguir.

Reglas

Son una serie de declaraciones, normalmente escritas, hechas por la empresa, que definen las acciones que se deberán adoptar frente a determinadas circunstancias. Consideran acciones puntuales, impidiendo desviaciones con respecto a éstas, además de grados de libertad. Son el tipo más simple de planificación.

Presupuestos

La realización de éstos, requieren de la valoración detallada de las operaciones que se vayan a efectuar para una actividad futura, siendo necesario obtener un conocimiento de los procesos que permiten concretar dicho proyecto. También es un importante instrumento de control, puesto que al ser numérico, entrega los estándares que permiten comparar el proceso en marcha con lo planificado.

Programas

Conjunto de políticas, procedimientos, reglas, asignación de funciones y otros elementos necesarios para llevar a cabo una determinada línea de acción.

De esta manera, la planificación que pueda realizar una persona de su trabajo, determinará sólo la actividad que el mismo vaya a ejecutar; y que en cambio la planificación que realice un supervisor o capataz, influenciará las actividades de todos los trabajadores que estén a su cargo, y así sucesivamente si se asciende en la escala de mandos. Es muy importante que el plan y los objetivos sean claramente conocidos y reconocidos por aquellas personas de la empresa sobre las cuáles, estos tienen una influencia inmediata. Esto ayudará a aunar esfuerzos para conseguir las metas deseadas (EMPRESA Y AVANCE AGRICOLA, 1991).

2.6 Administración y manejo del personal

Esta es una disciplina que constituye una nueva tecnología para la empresa agrícola, si es que desea mantenerse en el mercado.

Esta se encuentra relacionada tanto con la calidad de la producción como con la oferta y demanda de la mano de obra. En el fondo lo que se busca, es contar con recurso humano en cantidad y calidad requerida para lograr la mayor productividad de la empresa, de manera eficaz y eficiente, y que a la vez satisfagan sus necesidades individuales básicas y sus aspiraciones en cuanto a desarrollo personal.

2.6.1 Supervisión

En la mayoría de las ocasiones, toda la inversión y el esfuerzo que se realiza en la empresa, se juega prácticamente en el qué, cómo y cuánto hace el personal. Esto se ve respaldado por la observación de los supervisores cuya responsabilidad gira en torno a la observación, control, supervisión, orientación y modificación del comportamiento del personal.

En términos cuantitativos, la mayor parte del tiempo, los supervisores se dedican a controlar conductas humanas, es decir, a observar lo que la gente hace y como lo hace, busca que la gente rinda lo que se espera de ellas, especialmente en cantidad y calidad de la labor, pero considerando erróneamente que el control será la causa de tal resultado (ARRIAGADA, 1991).

Generalmente, en las empresas agrícolas las tareas de dirección del personal, se encuentran a cargo del propio empresario con ayuda de su administrador, o bien, el empresario delega funciones de manejo de personal a sus supervisores. De esta manera, se maneja el recurso más importante para la empresa, aspirando a lograr los máximos beneficios como negocio (ARRIAGADA, 1991).

Perfil del supervisor

Según ARRIAGADA (1992), para que el supervisor pueda desarrollar una adecuada dirección de personal, éste debe ser capaz de observar la conducta humana, comprenderla, modificarla y desarrollarla; debe manejar términos conceptuales y operacionales de cada una de las técnicas de dirección de personal; debe tener la capacidad de comunicarse con los demás, debe ser capaz de persuadir a sus subordinados; debe tener vocación o una actitud positiva ante la tarea de dirigir personal; entre otras características.

La gran responsabilidad del supervisor, es lograr que los trabajadores hagan el mejor trabajo, tanto en cantidad como en calidad, protegiendo recursos e insumos, con entrega, motivación, lealtad y pertenencia. Entre las responsabilidades específicas, éste debe lograr que la gente sepa hacer su trabajo a la perfección, con el máximo de productividad; debe lograr que el trabajador aprecie su trabajo y logre valorarlo y se sienta satisfecho con él, que se sienta con agrado en la empresa y con buena disposición para sus superiores y compañeros; debe lograr que los operarios se sientan motivados, con gran interés por lograr un máximo rendimiento productivo, buscando que estos satisfagan sus necesidades psicológicas, primarias y además sus pretensiones de sueldo; debe lograr que el trabajador cuente con todas sus herramientas, con medios físicos y ambiente adecuado de manera tal que desarrolle su trabajo en óptimas condiciones; y además, debe lograr el mejor clima laboral y obtener resultados provenientes del mejor manejo del sistema social, que como tal, es la empresa (ARRIAGADA, 1992).

2.6.2 Capacitación

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a la administración a incrementar los gastos en capacitación. Se considera además que los empleados competentes no siguen siendo competentes toda su vida, las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas (ROBBINS, 1996).

El recurso humano, dentro de la empresa, puede ser desarrollado, formado, mejorado, entre muchas otras cosas. Este desarrollo puede realizarse con la finalidad de aumentar y perfeccionar su desempeño laboral, aumentar su productividad, además de su potencial desarrollo personal en otras áreas de su personalidad (ARRIAGADA, 1991).

La necesidad de capacitación puede manifestarse en datos de selección de personal, evaluaciones de desempeño, capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores, introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos, planificación para vacantes o ascensos en un futuro y leyes y reglamentos que requieran entrenamiento (BILLIKOPF, 2000).

Gran parte de este trabajo de desarrollo y enseñanza debe recaer sobre los supervisores, por lo que estos no sólo deben tener la capacidad necesaria de comunicarse con el personal, sino que además debe enseñar y educar a las personas, con la mayor eficacia posible. Por esta razón, la capacitación de los supervisores en cómo manejar y motivar a los trabajadores, es la mejor inversión que puede hacer la empresa para su productividad y sobrevivencia (ARRIAGADA, 1991).

Sin embargo, el tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con la cuidadosa selección del personal. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia (BILLIKOPF, 2000).

Según ROBBINS(1996), la mayoría de las actividades de la capacitación procura modificar ciertas habilidades, las que están divididas en categorías:

- *Técnicas*: la mayor parte de la capacitación está dirigida al mejoramiento de las habilidades técnicas del empleado, lo que se aplica tanto al personal de oficina como a

los obreros. Los puestos cambian como resultado de nuevas tecnologías y de mejores métodos.

- *Interpersonales*: el desempeño en el trabajo depende de la habilidad que se tenga para interactuar eficazmente con los compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes habilidades interpersonales, pero otros necesitan de capacitación para mejorarlas. Esto incluye aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con mayor claridad y cómo ser un jugador de equipo más eficaz.

- *Solución de problemas*: los administradores, así como muchos empleados que desarrollan tareas no rutinarias, tienen que resolver problemas en sus puestos. Cuando las personas necesitan estas habilidades, pero son deficientes en ellas, pueden participar en la capacitación de solución de problemas. Esto incluiría actividades para agudizar sus habilidades de lógica, razonamiento y definición de problemas, así como su capacidad para evaluar causas, desarrollar y analizar alternativas y escoger soluciones.

2.6.3 Evaluación de desempeño

En esta evaluación, el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos.

La observación y evaluación detallada del sistema productivo, permite identificar cuáles son las fases o labores susceptibles de ser modificadas dentro del proceso para lograr un mayor rendimiento de recursos y factores productivos. Esto permite realizar una reingeniería de las operaciones, traducéndose en una disminución de los costos de operación, y por ende, en un incremento de los márgenes de utilidad (MUÑOZ, 1999).

Según BILLIKOPF(2000), la evaluación de desempeño resulta útil, tanto para validar y refinar las actividades de la empresa, tal como la selección y capacitación, además de brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento. Por otra parte, estas permiten desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados, otorgar aumentos u otros beneficios, establecer sesiones de asesoramiento laboral o adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Para lograr evaluaciones válidas de desempeño, BILLIKOPF(2000) establece que se debe seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño, determinar quién efectuará la evaluación, decidir sobre la filosofía de la evaluación, superar deficiencias de evaluación, realizar el diseño de un instrumento de evaluación, y debe existir una retroalimentación de la información a los empleados.

Según ROBBINS (1996), la evaluación de desempeño es utilizada en las organizaciones por la administración, ya que las utiliza para tomar decisiones de recursos humanos en general, como los ascensos, transferencias y terminaciones de empleo. Las evaluaciones identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, además de las habilidades y competencias de los empleados que actualmente son inadecuadas, pero para las que se pueden desarrollar programas que remedien esta situación. También se pueden utilizar como un criterio contra el cual se validan los programas de selección y de desarrollo, pudiendo identificar a los empleados recién contratados que se desempeñan mal. Además, cumplen el propósito de proporcionar retroalimentación a los empleados respecto de la forma como la organización califica su desempeño, y suelen utilizarse como base para la asignación de recompensas.

Sin embargo, ROBBINS (1996) no olvida que más y más organizaciones se están reestructurando en torno a los equipos de trabajo, por lo que sugiere algunos puntos que se deben tomar en cuenta para diseñar un sistema que apoye y mejore el desempeño de los equipos:

- *Vincular los resultados del equipo con las metas de la organización.* Es importante encontrar medidas que se apliquen a los principales objetivos que se supone alcanzará el equipo.

- *Comenzar con los clientes del equipo y el proceso de trabajo que sigue el equipo para satisfacer sus necesidades.* Se puede evaluar el producto final que recibe el cliente en función de los requisitos del mismo, las transacciones entre equipos con base en la entrega y la calidad y los pasos del proceso con base en los desperdicios y el tiempo del ciclo.

- *Medir el desempeño tanto del equipo como individual.* Definir los papeles de cada miembro del equipo en función de las realizaciones que apoyen el proceso de trabajo en equipo. Luego evaluar la contribución de cada miembro y el desempeño global.

- *Capacitar al equipo para que pueda crear sus propias medidas.* Hacer que el equipo defina sus objetivos y los de cada miembro asegura que todos los participantes comprendan su papel en el equipo y lo ayuden a desarrollarse en una unidad más cohesiva.

VARIABLES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO:

Según ROBBINS(1996), existen cuatro variables a nivel individual que afectan el desempeño y la satisfacción del empleado:

- Características biográficas.

En cuánto a la edad, se cree que una persona a medida que envejece es menos probable que renuncie al empleo debido a que su mayor duración en el puesto le proporcionará mejores salarios y prestaciones de pensión más atractivas. Las habilidades de los individuos, en particular la rapidez, la agilidad, la fuerza y la coordinación, disminuyen con el curso del tiempo, y el aburrimiento prolongado y la falta de estímulo intelectual, son los factores que contribuyen a una menor productividad. Sin embargo, las demandas de gran parte de los trabajos, incluso aquellos con estrictos requisitos de habilidades manuales, no llegan a causar, por razones de la edad, una disminución en las habilidades físicas tan fuerte que tenga un efecto sobre la productividad; y si hay alguna reducción debida a la edad, queda compensada por la ventaja de la experiencia. Por otra parte, la satisfacción en el puesto tiende a incrementarse continuamente entre las profesionales a medida que envejecen, en tanto que declina entre los no profesionales durante la mediana edad y luego vuelve a elevarse en los años finales.

Por su parte, el sexo, ejerce pocas diferencias, si es que las hay, entre hombres y mujeres en cuanto al desempeño en el trabajo. No hay diferencias consistentes entre el hombre y la mujer en la habilidad para resolver problemas, habilidades analíticas, el impulso competitivo, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprendizaje. Las mujeres están más dispuestas a sujetarse a la autoridad, los hombres son más enérgicos y tienen mayores expectativas de lograr éxito que las mujeres.

Actualmente, no existen suficientes estudios que indiquen que el estado civil tenga algún efecto sobre la productividad. Aunque los empleados casados tienen menos ausencias, presentan menos rotación de puestos y están más satisfechos con sus puestos que sus compañeros solteros. Sobre el desempeño de empleados viudos, separados o que conviven sin estar casados no existe información.

El número de hijos que tiene un empleado está relacionado positivamente con la inasistencia al trabajo, especialmente con el de las mujeres. Además, existe una relación positiva entre el número de dependientes y la satisfacción con el puesto.

El comportamiento que un empleado haya tenido en el pasado será el mejor predictor de su conducta en el futuro, la antigüedad en el puesto anterior permite predecir con cierta exactitud su rotación en el puesto futura. Por su parte, la antigüedad y satisfacción con el puesto se encuentran relacionadas positivamente.

- Habilidad

Según ROBBINS (1996), habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto. Todos tenemos fortalezas y debilidades en términos de habilidades, lo que nos hace relativamente superiores o inferiores a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades. Lo importante es saber cómo se diferencian las personas en sus habilidades y así poder usar este conocimiento con el objetivo de incrementar la probabilidad de que un empleado desempeñe bien su trabajo. Puede darse la situación en que las habilidades están muy por encima de las que se requieren también reducen la satisfacción del empleado con el puesto, cuando el deseo del empleado de utilizar sus habilidades es especialmente fuerte y se ve frustrado por las limitaciones del puesto.

- Personalidad

La personalidad es la suma total de las formas en las que un individuo reacciona e interactúa con otros. Esto es el resultado de la herencia y del ambiente y es moderada por condiciones situacionales (ROBBINS, 1996).

- Aprendizaje

Se refiere a cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, lo que da como resultado la experiencia. Se infiere que hay aprendizaje si un individuo se comporta, reacciona, responde, como resultado de la experiencia, en una manera distinta a como se comportaba anteriormente (ROBBINS, 1996).

2.6.4 Diseño del trabajo

La forma como se combinan las actividades para crear puestos individuales, el grado de flexibilidad que los empleados tienen en sus puestos y la presencia o ausencia de sistemas de apoyo organizacional. Como los servicios de guardería y permisos por motivos familiares, tienen una influencia directa en el desempeño del empleado (ROBBINS, 1996).

Según ROBBINS(1996) los puestos de trabajo son diferentes, y algunos son más interesantes y desafiantes que otros. Existen varias teorías que tratan de identificar las tareas de los puestos, la forma como se combinan las características de éstas con la motivación, satisfacción y desempeño del empleado:

- *Teoría de atributos necesarios para la tarea:* define la complejidad del puesto en términos de variedad, autonomía, responsabilidad, conocimientos y habilidades, interacción social necesaria, e interacción social opcional. Esta muestra que los empleados responden de manera diferente a distintos tipos de puestos, además de proporcionar un conjunto preliminar de atributos de tarea por medio de los cuales se podían evaluar los puestos.

- *Modelo de las características del puesto:* describe cualquier puesto en términos de variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

2.6.5 Motivación

Según ROBBINS (1996), motivación, es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

No se debe olvidar que el elemento esfuerzo es una medida de intensidad, cuando alguien está motivado ejerce un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización (ROBBINS, 1996).

A su vez, la motivación es un proceso que satisface necesidades. Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión (ROBBINS, 1996).

Según ROBBINS(1996), existen variadas teorías sobre la motivación, las cuáles se pueden dirigir a la explicación de la rotación de puestos en los empleados, y otras que enfatizan la productividad. Entre estas teorías se puede encontrar la de Maslow o jerarquía de necesidades, la de Mc Gregor, la de Herzberg o modelo dual de la motivación, la ERC o de existencia-relación-crecimiento, la de equidad en el trabajo, la de Vroom o de las expectativas, entre otras.

Para efectos de simplificar la comprensión acerca de esta materia, se discutirá la teoría de Maslow, la cual ha servido de base para las teorías restantes.

Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

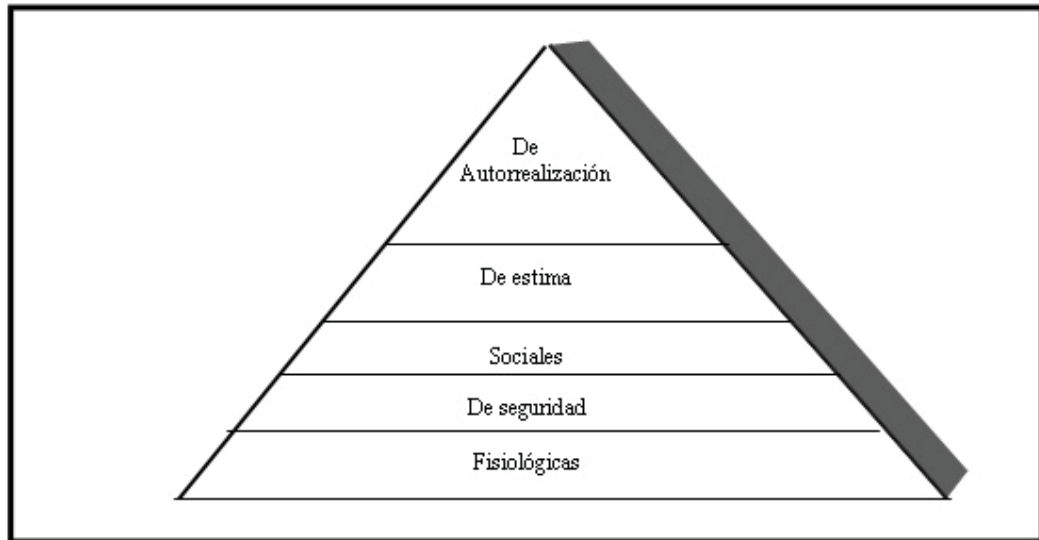
En esta teoría se presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes necesidades, donde se encuentran las fisiológicas (hambre, sed, abrigo, sexo y necesidades corporales), de seguridad (seguridad y protección de

daños físicos y emocionales), necesidades sociales (afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad), de estima (factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención) y necesidades de autorrealización (impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción) (FIGURA 1).

De esta manera, a medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Por esta razón, si uno quiere motivar a alguien, se necesita comprender en qué nivel de jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades de ese nivel o el siguiente superior (ROBBINS, 1996).

Por otra parte, Maslow separa las necesidades en orden inferior, donde incluye las necesidades fisiológicas y de seguridad, las cuales quedan satisfechas dentro de la persona; y como orden superior, las sociales, de estima y de autorrealización, las cuales quedan satisfechas predominantemente en lo externo, es decir, por el pago, la ejecución de un puesto, entre otras (ROBBINS, 1996).

FIGURA 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.



2.6.6 Estímulos

La actitud del administrador con respecto a la producción de su predio, particularmente en lo que a calidad de producto se refiere, puede ejercer una gran influencia en la motivación y en el esfuerzo de los trabajadores, generalmente el desempeño laboral aumenta cuando los trabajadores creen que participan en la producción de un buen producto dentro de un equipo eficaz (BILLIKOPF, 2000).

Por otra parte, el pago de incentivos tiene el potencial de aumentar la productividad del trabajador si es adecuadamente diseñado y mantenido. Los programas de incentivos estructurados tienen una mayor posibilidad de alcanzar el éxito si se ha establecido con normas claras, si vinculan estrechamente el desempeño superior con el pago o un premio valioso y si determinan que tipo de rendimiento se desea estimular con el incentivo (BILLIKOPF, 2000). La gente hace lo que hace para satisfacer sus necesidades. Muchas de estas recompensas, como aumentos de sueldo, prestaciones, asignaciones preferentes de trabajo, están controladas por la organización (ROBBINS, 1996).

Hay recompensas o estímulos que están sujetas a la discrecionalidad administrativa y el papel tan importante que juegan para influir en el comportamiento de los empleados. Existe una compensación directa, pero también recompensas no financieras y compensaciones indirectas. Cada uno de estos tipos de recompensas se puede distribuir en lo individual, al grupo o a toda la organización (ROBBINS, 1996) (ANEXO 7).

Las *recompensas intrínsecas* son aquellas que los individuos reciben para sí. En este caso, los esfuerzos para realizar una reestructuración del trabajo que permitan aumentar el valor personal del empleado, hace que el trabajo sea intrínsecamente más gratificante (ROBBINS, 1996) (ANEXO 7).

Las *recompensas extrínsecas* incluyen la compensación directa, la compensación indirecta y las recompensas no financieras. Un empleado espera alguna recompensa en forma directa: un salario o sueldo base, tiempo extra, pago extra por trabajar días festivos, bonificaciones basadas en el desempeño, participación de utilidades, oportunidades para comprar acciones, entre otras.

Los empleados esperarán que su compensación directa se ajuste de manera general con la evaluación que ellos tienen de su contribución a su grupo de trabajo y a la organización, esperarán que sea comparable con la compensación directa concedida a otros empleados con habilidades y desempeño similares (ROBBINS, 1996) (ANEXO 7).

Según ROBBINS (1996), la organización proporcionará a los empleados una compensación indirecta: seguros, pago por días festivos y vacaciones, servicios y sobresueldos.

2.6.7 Comunicación

La característica más descollante del Recurso Humano para la producción dentro de la empresa, es la de comunicarse y la de necesitar recibir comunicación. Además, la comunicación es la base de la dirección de personal. De esta manera se puede lograr un mejor comportamiento, desarrollar o modificar el comportamiento de los empleados, entre muchos otros resultados (ARRIAGADA, 1992).

Según ROBBINS(1996), la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. Cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, que sigan la descripción de su puesto, o que cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación está desempeñando una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento.

Una característica importante del Recurso Humano, es su extrema sensibilidad a los efectos de la comunicación. Su conducta y motivación puede ser cambiada radicalmente, ya sea positiva como negativamente, como producto de ésta (ARRIAGADA, 1992).

Por las razones descritas anteriormente, existe un modelo de comunicación. Antes de que pueda tener lugar la comunicación se necesita un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Tiene lugar entre una fuente (el emisor) y un receptor. Se codifica el mensaje (convertido en símbolos) y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra (ROBBINS, 1996).

La comunicación puede ser oral o escrita. En la oral, el mayor porcentaje se desarrolla a través de gestos y movimientos del cuerpo, lo cual expresa en ocasiones mucho más que una palabra. Dentro de los gestos se debe agregar los tonos de voz, los silencios, las

pausas y las miradas. En la comunicación escrita se debe procurar que el mensaje sea claro, preciso y directo, de manera que se eviten confusiones de cualquier tipo (ARRIAGADA, 1992).

En suma, el tipo, cantidad y calidad de la comunicación afectará el desempeño y comportamiento de los trabajadores. Los mensajes que emitan los trabajadores, en cualquier nivel que se encuentren, afectan, a su vez, de manera positiva o negativa, la conducta de supervisores, administradores y empresarios (ARRIAGADA, 1992).

2.7 Características de la mano de obra en la hibridación de pimentón.

La hibridación de pimentones está ligada a una alta demanda de mano de obra especializada al igual que cualquier sistema de producción de semillas híbridas manuales, constituyéndose en la mayor limitante del sistema (DUIMOVIC, 1991a).

Para una hectárea de pimentón se requiere aproximadamente 198 a 200 personas por un período de 10 días, a lo que se debe agregar el personal encargado del cultivo y de la posterior cosecha de semillas (DUIMOVIC, 1991a).

Debido al hábito de floración y cuaja de fruto que presenta la planta de pimentón, se ha determinado que no es deseable hibridar una misma planta por un periodo superior a 10 o 12 días, ya que es común que se produzca aborto de flores cuando ya disponen de una cierta cantidad de frutos cuajados. Si es posible, al cabo de unos 45 a 60 días después, se deberá volver a trabajar flores en la planta, pues al estar desarrollados los primeros frutos hay nuevamente flores capaces de cuajar (DUIMOVIC, 1991a).

La planta de pimentón tiene un hábito de floración similar a una pirámide invertida, lo que implica que si se debe hibridar, se deberá esperar a que esta tenga a lo menos un tercer o cuarto piso en floración, de lo contrario los hibridadores no encontrarán flores para trabajar y las plantas darán pocos frutos hibridados (DUIMOVIC, 1991a).

Si se considera una plantación temprana de pimentón al aire libre (en septiembre, en Quillota), las plantas, se encontrarán en el cuarto piso de producción a principios de diciembre. Si se considera además que una flor polinizada se demora entre 90 y 110 días para llegar a fruto maduro con semillas en estado de ser cosechadas, se puede definir el período de hibridación de alrededor de dos meses. Como cada planta no debe ser trabajada por más de 10 a 12 días, significa que se puede disponer de 5 ciclos o etapas de 12 días, o de 6 ciclos de 10 días. Con esta planificación es factible dividir el total de 200 trabajadores por 5 o 6, dependiendo de los ciclos que se realicen, para que así se pueda manejar una hectárea de plantas de hembras con 35 a 40 personas que hibriden por un período de dos meses, lo que ya normaliza y racionaliza este recurso (DUIMOVIC, 1991a).

Cuando el cultivo se realiza bajo plástico, se puede racionalizar aún más el sistema ya que se dispone de un mayor tiempo para hibridar (desde principios de noviembre a fines de febrero), por lo tanto, el número de ciclos aumenta a 12, por lo que los 200 trabajadores necesarios para una hectárea deben dividirse por 12 ciclos de hibridación (DUIMOVIC, 1991a).

3. MATERIAL Y MÉTODO

3.1 Ubicación del estudio

El estudio se realizó en dos predios dedicados a la producción de semilla híbrida manual de pimentón, ubicados en las Comunas de Limache (Predio A) y Quillota (Predio B) respectivamente, en la V Región.

3.2 Método y materiales

Las mediciones se concentraron en el período de hibridación, es decir, entre octubre del año 2000 y marzo del año 2001. Las observaciones realizadas al sistema de trabajo se realizaron desde agosto del año 2000 a agosto del 2001.

3.2.1 Recopilación de antecedentes del personal.

La recopilación de antecedentes del personal se realizó en forma paralela a la evaluación del desempeño de éste. Se hizo mediante una encuesta (ANEXO 8) que evaluó aspectos tanto personales, como sociales, económicos, laborales, técnicos, entre otros. Esta recopilación de antecedentes se efectuó al personal estratificado de cada predio en cuestión, es decir, administradores, capataces y operarios(as). El número de operarias encuestadas comprendió a un grupo de 10 personas, las cuales conformaban una cuadrilla de trabajo por predio.

3.2.2 Caracterización del perfil por cargos.

En base a literatura especializada se obtuvo información sobre las aptitudes, actitudes y destrezas que deben poseer las personas que ocupan cargos en cada nivel de la jerarquía de la organización a fin de obtener un perfil teórico de cada uno de ellos. Luego se analizaron los resultados de las encuestas, entrevistas y observaciones personales para

caracterizar los perfiles actuales de cada cargo, y de ésta manera fue posible proponer modificaciones para ajustarlos a la definición de cada uno de éstos.

3.2.3 Caracterización del clima organizacional

Mediante las encuestas y entrevistas realizadas a todos los niveles de jerarquización de cada predio, además de la observación previa, se pudo realizar la caracterización del clima organizacional. Para esto se utilizó la información recopilada de literatura especializada.

3.2.4 Eficiencia técnica en la producción

Las tareas evaluadas fueron aquellas que se realizan con mayor frecuencia, ya que por el hecho de ser rutinarias, implican una cantidad considerable de recursos en su realización durante el ciclo productivo, y por otra parte, aquellas que a pesar de ser realizadas contadas veces durante la temporada, requieren una gran cantidad de tiempo, trabajo y recursos destinados a ellas.

A cada operaria de la cuadrilla estudiada por predio, se le realizó un seguimiento en su labor. En cada etapa de hibridación se realizó un conteo de la cantidad de flores castradas y flores polinizadas por cada operaria, con el fin de determinar si existía un mayor potencial de eficiencia.

A la vez se compararon estos resultados con las evaluaciones realizadas por los inspectores de control de calidad de semillas que visitaban cada predio.

3.2.5 Análisis de datos obtenidos mediante la evaluación.

Los datos obtenidos mediante la evaluación se analizaron en forma descriptiva basándose en promedios y desviaciones estándar, como en algunas otras funciones estadísticas básicas de las labores evaluadas, tales como coeficiente de variación y coeficiente de correlación.

Estos resultados fueron comparados con antecedentes de referencia obtenidos del promedio de temporadas anteriores del control de calidad del proceso de cada predio. Mediante esta comparación, se logró estimar si la estrategia establecida inicialmente por la empresa fue bien realizada o si fue necesario realizar alguna modificación en la planificación de las labores.

3.2.6 Determinación de incidencia de factores de productividad.

Por otra parte, se buscó determinar en base a las características de la mano de obra presente en estos predios, cuales son los factores que determinan en forma primordial la obtención de una mayor productividad y eficiencia en el sistema. Para esto se aplicó la metodología propuesta por MOODY(1985) que tiene como fin, mediante una encuesta a informantes calificados, enumerar de una forma cuantitativa los factores cualitativos de acuerdo a su orden de importancia o prioridad, sin sesgos y sin necesidad de comparar más de dos factores en un momento dado (ANEXO 19).

Entre los informantes calificados se puede encontrar a 4 ingenieros agrónomos, 2 administradores de predios dedicados a la producción de semillas, y 2 jefas de grupo dedicadas a la producción de semillas.

El método consiste en que los factores deben ser escritos en una matriz tanto en sus columnas como en sus filas asignándole a cada uno el mismo número de fila y columna. Como siguiente paso, se comparan los factores de la fila número uno con todas las columnas menos la número uno asignándole el valor "1" si el factor de la fila tiene una

mayor importancia relativa que el factor de la columna o un valor “0” si sucede lo contrario. La misma metodología se realiza con el resto de las filas.

Una vez comparados todos los factores entre sí, por cada cartilla, se procede a la suma total de casilleros de cada fila siendo este valor el que indicará la importancia relativa del factor; es decir, a mayor total, mayor importancia relativa del factor. A continuación se realiza la suma de todas las cartillas para determinar la verdadera importancia que los informantes calificados le asignan al factor, bajo el supuesto de constituir un foro experto.

3.2.7 Proposición de nuevos métodos de planificación de las labores.

A partir de los resultados anteriores se propuso un sistema de trabajo para hacer más eficiente la utilización del recurso mano de obra. En él, se proponen nuevas metodologías, buscando simplificar y redistribuir las tareas, de modo de eliminar los periodos improductivos.

3.2.8 Definición formal del nuevo método.

Una vez establecido el nuevo sistema de trabajo se ordenará en cuanto a labores, costos, plazos críticos, mediante una nueva carta Gantt interactiva, la cuál se confeccionará a partir de programas computacionales especializados. En esta ocasión, se utilizó el programa Microsoft Project. De este modo cada predio agrícola tendrá de antemano la planificación de los diversos recursos. Además, se incluyeron los factores que se lograron mejorar en el sistema, como por ejemplo, capacitación, estímulos, entrega de bonificaciones, beneficios, entre otros.

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Antecedentes del personal

4.1.1 Antecedentes de las operarias de hibridación

Los datos obtenidos, permiten deducir el perfil actual de la operaria de producción de semillas híbridas manuales. Los antecedentes personales, socio-económicos y laborales recogidos de las operarias de hibridación del predio A se presentan en los ANEXOS 9, 10, 11 y 12, y, los del predio B se presentan en los ANEXOS 13, 14, 15 y 16.

a) Antecedentes personales

Sexo y estacionalidad del trabajo

Considerando el universo de las personas encargadas de la labor de hibridación de semillas de pimentón, se tiene que el 100% de ellas corresponden al sexo femenino. Esto presenta una gran ventaja, debido a la gran minuciosidad, dedicación y precisión que se requiere para esta labor, lo cual influye en la cantidad y calidad del producto final.

Además, el personal femenino se encuentra disponible en mayor cantidad que el personal masculino en la época en que se requiere una alta demanda de mano de obra de tipo especializada, es decir, en la temporada estival. Ante la consulta realizada sobre las labores que desempeñan las operarias durante el año, se obtuvo la información que para estas personas, esta es la única labor que desempeñan en la temporada, o es perfectamente compatible con otras que desempeñan, como ser dueña de casa por ejemplo.

Cargo

Las jefas de grupo o de cuadrilla representan el 10% del personal, éstas se encargaban del desempeño de sus compañeras en su grupo respectivo, en cuanto a cantidad y calidad de la labor; velar por la convivencia armónica en su lugar de trabajo, y de realizar la misma labor de sus compañeras si era necesario. El 90% restante, correspondía a operarias que desempeñaban la labor de hibridación propiamente tal, es decir, de emascular, recoger el polen y polinizar.

Edad

El universo de operarias encuestadas se caracterizan por presentar un rango de edad que fluctúa entre los 19 y los 48 años.

Este rango se puede desglosar según su orden de representatividad: un 20% corresponde a operarias de entre 19 y 25 años de edad, un 50 % de las trabajadoras tienen entre 26 y 35 años, y un 30% presentan entre 36 y 48 años de edad.

Según VENEGAS (1995), el perfil del personal de hibridación se caracteriza por encontrar tanto mujeres jóvenes como mayores, pero la evidencia indica que existe un rango promedio de edades, que va desde los 25 a los 44 años de edad.

Estado civil

Dentro del personal de hibridación se encontró cuatro tipos de estados: casadas, solteras, separadas y convivientes.

Las mujeres que se encontraban casadas correspondían al 40%, las solteras a un 30%, las separadas a un 10%, y las convivientes a un 20%.

Número de hijos

En cuanto al número de hijos, se pudo encontrar que el 20% de las operarias consultadas no tienen hijos, el 60% tiene entre 1 y 2 hijos, el 15% tiene entre 3 y 4 hijos, y el 5% restante tiene más de 4 hijos.

Según el perfil planteado por VENEGAS (1995), debido a que el personal de hibridación se caracteriza por presentar un rango de edad que fluctúa entre los 25 y los 44 años, se puede encontrar a más de la mitad de estas mujeres con hijos o que estuvieron casadas o unidas (viudas, separadas o convivientes).

Procedencia

Tanto las operarias del Predio A como las del Predio B, provenían de las zonas aledañas a los predios respectivos, lo que facilitaba en gran manera, tanto para las empresas como para las mismas operarias, el desplazamiento de estas desde el trabajo al hogar y viceversa. En general, las distancias entre sus casas y el predio no superaban los 8 a 10 kilómetros.

b) Antecedentes socio-económicos

Rol familiar y apoyo externo.

El 75% de las mujeres encuestadas, cumplen el rol de dueña de casa, es decir, tienen apoyo económico por parte de su cónyuge o pareja, el 20% cumple sólo el rol de hija, lo que indica que su remuneración constituye un aporte parcial al hogar, y el 5% restante cumple el rol de jefa de hogar, es decir, se encargan de llevar el sustento para sus hijos ya que no tienen aporte externo.

Nivel de escolaridad

En relación al nivel de escolaridad, se pueden encontrar tres niveles de enseñanza: básica, media incompleta, y media completa. Las operarias que cursaron sólo hasta 7°-8° básico, representan un 20% del total encuestado. El 35% de las operarias cursaron hasta 1°-2° medio, y el 45% restante logró cursar hasta 3°-4° medio.

La característica que se relaciona con el nivel de educación que presenta cada integrante, es típica de personas que por su condición económica, no pueden aspirar a una profesión de nivel superior y sólo cumplen con la educación mínima y, en algunos casos, logran cumplir con la enseñanza media, para luego formar una familia o dedicarse a algún tipo de oficio, de capacitación mínima (ERICES, 1999).

Salario

En este punto se debe separar la situación de ambos predios. En el Predio A, a las operarias de hibridación, se les paga el salario mínimo y a la jefa de grupo \$16.000 más que ellas, es decir, un 15,4 % sobre el salario base. En este caso no existe ningún tipo de bonificación, nunca las ha habido, es decir, no tienen la posibilidad de aumentar su salario mensual. Las horas extras no son permitidas, por lo que tampoco puede ser motivo de aumentar el sueldo. Por otro lado, la jefa de grupo recibe un salario bastante inferior al de predios de la zona. Por estas razones, las operarias del Predio A estaban descontentas en su gran mayoría, debido al sacrificio realizado en la labor, la prolijidad que deben tener, el horario al cual debían ceñirse (desde las 8:00 hrs. hasta las 18:00 hrs.), lo que les hacía sacrificar algunas horas para el cuidado de su casa y la atención de sus hijos.

Para el caso del Predio B, las hibridadoras reciben también el sueldo mínimo, y la jefa de grupo en este caso recibe \$60.000 más que ellas, lo que significa un 60 % sobre el salario base. Bajo esta situación, las operarias también se encontraban descontentas, pero en esta ocasión, por otros motivos. En temporadas anteriores, estas recibían

variadas bonificaciones (por asistencia, por producción, por locomoción, por colación, por festividades), las cuales este año se redujeron sólo a una: bono de producción, el cual consiste en cancelar a cada operaria \$15 por fruto cuajado en su mesa de trabajo. Este bono fue ajustado de tal manera que coincidiera con los de temporadas anteriores. El problema fue que ellas no tenían muy claras las razones de esta reducción en la cantidad de bonos, ni tampoco en los resultados de este cambio. Al contrario de la situación que se presentó en el Predio A, las operarias se encontraban muy conformes con su horario (desde las 7:00 hrs. hasta las 16:00 hrs.), lo que les permitía dedicarse a su hogar. Es más, tras la consulta realizada sobre si sacrificarían el horario de trabajo por uno de una jornada un poco más larga, a cambio de un sueldo más elevado, estas contestaron que no estarían de acuerdo, ya que la responsabilidad de su casa y de sus hijos era mucho más importante.

El pago de incentivos es muy importante para el personal. BILLIKOPF (2000), establece que el pago de incentivos generalmente, está dado para premiar los resultados de un desempeño específico en lugar de retribuir sólo por tiempo de trabajo realizado. Si bien, los incentivos no son una respuesta a todos los retos de gestión, pueden tener una gran influencia en el incremento del desempeño del trabajador, debido a que los empleados consideran la remuneración como una medida de los logros personales y de su nivel social.

Se debe considerar que los trabajadores esperan que la remuneración cubra los costos básicos de su vida, que se mantenga a la par con la inflación, que deje algo de dinero para ahorro o recreación, y que se incremente con el tiempo. Si no se cumple alguna de estas ambiciones, se puede presentar descontento en el personal. Al mismo tiempo, se deben cumplir principios de equidad, ya sea internos o externos (BILLIKOPF, 2000). Sin embargo, en el caso general de las operarias, la gran mayoría sólo aporta dinero a su hogar y no le corresponde la obligación de la mantención de éste.

c) Antecedentes laborales

Antigüedad en la empresa y en la labor.

Las personas que presentan la misma antigüedad en la empresa y en la labor de hibridación, es decir, entre dos y seis años, representan el 75%. Esto debido a que comenzaron su experiencia en labores agrícolas justamente en la hibridación, lo que les ha permitido volver a la empresa en las temporadas sucesivas, debido a la confianza que estas mujeres entregan a sus superiores en cuanto a la destreza en la labor. De esta manera, evitaban un gasto a la empresa, tanto en tiempo como en dinero, ya que no necesitan capacitación al comenzar cada temporada.

El 25% restante, ha tenido experiencia en labores agrícolas, pero no presentan la misma antigüedad en la empresa y en la labor.

Permanencia

El 95% de las operarias tenían un contrato de tipo temporal, es decir, sus servicios sólo se requerirían durante la época estival, durante un período de tres a cinco meses. El 5%, era personal de planta, correspondiente a la jefa de cuadrilla del Predio A, pero sus labores y responsabilidades fluctuaban a lo largo del año, en cambio la jefa de cuadrilla del Predio B tenía contrato temporal.

El 60% de las operarias de hibridación confiesa que desearían ser contratadas como personal de planta, con el objetivo de tener seguridad laboral durante el año, sin implicar el agrado por la labor realizada, ya que preferirían tener trabajo permanente no importando las labores a desarrollar.

Capacitación

Según BILLIKOPF(2000), la capacitación consiste en explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea, ayudar al personal a desempeñarse primero bajo

supervisión, después permitir que el personal se desempeñe solo, evaluar el desempeño laboral, y reentrenar a los trabajadores según los resultados de la evaluación.

Para desempeñar las labores propias de hibridación de semillas, el personal necesita manejar ciertas técnicas que le permitan desarrollar su trabajo con la capacidad que esta actividad demanda. Por consiguiente, toda persona que desee entrar en este oficio, requiere ser capacitado para ello (ERICES, 1999).

El 100% de las operarias han sido capacitadas alguna vez, ya sea dentro de la empresa en la cual se encontraban trabajando en la actualidad o fuera de ella. El 55% había sido entrenado en la empresa respectiva, mediante la ayuda de la jefa de grupo o de alguna compañera cercana. El 30% había recibido instrucciones en forma externa, es decir, en otros lugares de trabajo, y finalmente, el 15% de la operarias, fueron capacitadas tanto dentro como fuera de la empresa.

Es importante mencionar que la capacitación realizada al inicio de la temporada dentro de la empresa, tenía una duración de un par de días. Si en éste período, la persona no era capaz de aprender cabalmente la labor manual, no podía quedarse en el puesto, debido a que, según los administradores, implicaba una pérdida de tiempo y de dinero para la empresa, y además entorpecía el trabajo de sus compañeras. Éste corto período de entrenamiento, no dejaba que las operarias pudieran darse cuenta de los motivos por los cuales es tan importante el eficiente desempeño en la labor de hibridación.

Sin embargo, por lo anterior se puede proponer, que cada empresa debe asegurarse de que sus hibridadoras sepan realizar bien la labor, por lo que tendría que destinar un período de tiempo adecuado, durante el cual sean capaces de visualizar como influye su propio desempeño en el resultado final del proceso. Ésto deberá realizarse antes de comenzar con la temporada de producción, para capacitar a todas sus trabajadoras, independientemente a que éstas hayan recibido instrucciones externas. Aunque esto implique gasto de tiempo y de dinero, se debe considerar que si las operarias no realizan

bien su labor, afectará la producción futura, lo que traerá aún más pérdidas para la empresa.

Comunicación con compañeros y superiores

Las relaciones interpersonales en el trabajo, y fuera de este, desempeñan un rol crítico en una empresa agrícola. Aunque la calidad de las relaciones en sí, no basta para incrementar la productividad, si pueden contribuir significativamente a ella (BILLIKOPF, 2000).

En el Predio A se pudo apreciar la alta tensión presente en el grupo de trabajo. Esto dado por las exigencias de la jefa de cuadrilla, quién no permitía conversaciones entre compañeras ni tampoco escuchar música en horario de trabajo. Como se aprecia, la relación con los compañeros de jornada era bastante reducida. Por otra parte, las operarias en muchas ocasiones hacían caso omiso a las órdenes de la jefa de cuadrilla, lo que pudo deberse a la menor edad de ésta (ANEXO 9), lo que a sus compañeras, de mayor edad les desagradaba que una persona menor las estuviera controlando.

Una situación parecida se presentaba con la capataz de este predio, quién estaba a cargo de supervisar a las jefas de cuadrilla y a sus operarias. Esta persona sólo concurría al invernadero cuando se presentaban problemas y era necesario amonestar a las operarias. La comunicación con la jefa de cuadrilla era un poco mayor, ya que era el único nexo para entregar las órdenes diarias.

Entre las operarias y el administrador existía una comunicación prácticamente nula, sólo se limitaba a controlar el ingreso de personal y la cancelación de los sueldos, por lo que las operarias no tenían posibilidad de llegar a tener algún tipo de relación mas directa con él, con el fin de plantearle ciertas problemáticas.

En el caso del Predio B, se daba lo contrario. El grupo de trabajo se caracterizaba por tener una alta comunicación entre las integrantes, lo que les permitía hacer de la jornada una tarea menos pesada. La relación entre ellas era muy cercana, permitiéndoles afianzar un cierto grado de amistad. De esta manera la relación con la jefa de grupo era muy buena, prácticamente maternal. Por otra parte, el hecho de que se les permitiera escuchar música durante la jornada, lograba que la jornada les fuera mas grata.

La relación entre las operarias y el capataz del predio, se basaba en un alto grado de confianza, lo que les permitía hacerle cualquier tipo de pregunta o solicitud. Esta persona se preocupaba bastante de lo que estaba sucediendo en los grupos de trabajo, por lo que visitaba frecuentemente el invernadero. De esta manera, existía un verdadero nexo entre las operarias y el administrador.

Las operarias encontraban que el administrador no era una persona inalcanzable, es más, durante la temporada tenían un par de reuniones con él, donde se incentivaba el hecho de que fueran capaces de hablar con un poco mas de confianza que lo habitual, con la finalidad que el administrador se enterara de la situación que se estaba viviendo a nivel de campo. El problema era que esto no muchas veces se lograba, ya que inevitablemente se presentaba una situación algo incómoda para las operarias debido a que se presentaba un cierto temor de ser despedidas por lo que pudieran decir. Por otra parte, cuando eran capaces de hablar con él sobre algún problema, ya era demasiado tarde, ya que de alguna manera se había superado sin que éste se hubiera enterado. Por lo anterior, se puede considerar que, en el Predio B, al presentarse ciertas instancias en las cuales se pueda entablar un diálogo entre los niveles de jerarquía es beneficioso para el sistema, debido a que se pueden aclarar y discutir asuntos que estarían influyendo en la producción. Para esto es necesario aclarar a los subordinados, el objetivo de estas reuniones, además de la importancia que tiene la oportunidad con la que se deben hacer las aclaraciones. Además, se debe considerar la importancia de la oportunidad de la comunicación y el tipo de información que se maneja en ésta, ya que debe ser entendida claramente por todos los funcionarios de la empresa.

Con lo anterior, se comprueba que, la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que estos deben hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. Por otra parte, proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales, entrega la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas (ROBBINS, 1996).

Comodidades en la empresa y cambios a realizar
--

En el Predio A, existía un gran descontento por las mínimas comodidades existentes en el predio. Esto debido a la inexistencia de un número adecuado de baños a la cantidad de personal que trabajaba y a la mala ubicación que estos tenían, lo que las obligaba a atravesar el predio de un lado a otro, con la consiguiente pérdida de tiempo. Además, no existía un comedor que permitiera a las operarias quedarse en el predio para almorzar, evitando así el viaje a su casa, lo que les quitaba tiempo al ir y volver, ya que algunas no vivían tan cerca del predio, además de aumentar el cansancio a mediodía, debido a que el viaje lo realizaban en bicicleta, con la consiguiente disminución de minuciosidad y rapidez en la hibridación.

Al consultarles sobre que cambios realizarían para sentirse más a gusto en la empresa, en primera opción mencionaron baños adecuados a la cantidad de gente que trabaja en el predio, y con las condiciones aptas para una óptima utilización; que existiera un comedor para poder quedarse en el predio a mediodía y así evitar el viaje a su casa; les gustaría que se les permitiera conversar con libertad y que pudieran escuchar música para que el trabajo sea más ameno; que existiera alguna motivación verbal por parte de sus superiores, es decir, que se acercaran para estimular y reconocer el mérito realizado del mismo modo por el cual se acercan para darle órdenes o regañarlas.

En el Predio B, presentaban descontento por no existir baños bien equipados cercanos a su ubicación de trabajo, existían pozos sépticos en las inmediaciones del invernadero, lo que de alguna manera evitaba la pérdida de tiempo al dirigirse al baño que se encuentra más implementado. Por otra parte, las operarias estaban contentas al tener comedores y cocinas individuales por cada grupo de trabajo, porque se les permitiera escuchar música durante todo el día y conversar con sus compañeras.

En cuanto a los cambios que realizarían para que su labor fuera más amena, propusieron la construcción de baños más cercanos, con agua potable para poder beber con tranquilidad y una guardería, de manera que aquellas mujeres que tienen hijos pequeños pudieran estar cerca.

Según la pirámide de Maslow, se comprobó que las operarias necesitaban suplir en primeramente sus necesidades básicas. Dentro de estas, las físico-fisiológicas eran las preponderantes.

4.1.2 Antecedentes de capataces de cada predio

CUADRO 3. Atributos y falencias de capataces de acuerdo al perfil.

<i>Perfil del capataz</i>	<i>Predio A</i>	<i>Predio B</i>
<i>Características</i>		
- Antigüedad en la empresa	☹	☺
- Antigüedad en la labor	☺	☺
- Preparación técnica	☺	☺
- Liderazgo	☹	☺
<i>Capacidades</i>		
- Observar y comprender conducta humana	☹	☺
- Tolerancia	☹	☺
- Comunicación con otros niveles de jerarquía	☹	☺
- Persuasión	☹	☹
- Dirección de personal	☹	☺
- Ejercer don de mando	☹	☹
- Inculcar sentido de pertenencia	☹	☺
- Inculcar participación	☹	☺
<i>Responsabilidades</i>		
- Capacitación o adiestramiento de personal	☺	☺
- Motivación del personal	☹	☺
- Valoración de sus subordinados	☹	☺
- Velar por un buen clima laboral	☹	☺
- Manejo de conflictos	☹	☺

Donde :

☺ : cumple la afirmación
☹ : cumple medianamente la afirmación
☹ : no cumple la afirmación

En el CUADRO 3, se presentan los atributos y falencias de los capataces de cada predio con respecto a su perfil ideal, propuesto por varios autores, entre estos ARRIAGADA (1992).

De la información obtenida en el cuadro citado anteriormente, se puede deducir, que el capataz del Predio B posee mayores atributos que el capataz del Predio A para realizar en forma óptima su labor. Las falencias que presentaba el capataz del Predio A, tales como no observar ni comprender la conducta humana, no tener un poder de persuasión, el tener nociones poco claras de dirección de personal, entre otras, podría haber influido en el descontento de las operarias y por ende en el rendimiento de éstas.

4.1.3. Antecedentes de administradores de cada predio

En el CUADRO 4, se comparan las aptitudes de los administradores de cada predio para realizar de la mejor manera su labor.

De acuerdo a esta información, se puede deducir, que el administrador del Predio B cumple en mayor grado que el del Predio A con el perfil del administrador propuesto por ARRIAGADA (1992).

Una de las grandes responsabilidades del administrador, es afectar la conducta de los trabajadores, logrando que se sientan motivados para realizar su trabajo al máximo en cuanto a calidad y cantidad, al igual que debe asegurar la mejor atmósfera y ambiente laboral, de relaciones humanas dentro de la empresa, con ausencia de problemas y conflictos (ARRIAGADA, 1991).

CUADRO 4. Atributos y falencias de administradores de acuerdo al perfil.

<i>Perfil del Administrador</i>	<i>Predio A</i>	<i>Predio B</i>
<i>Características</i>		
- Antigüedad en la empresa	☺	☺
- Antigüedad en la labor	☺	☺
- Estudios técnicos o profesionales	☺	☺
<i>Tareas técnicas</i>		
- Planeamiento	☹	☺
- Definición de cargos	☹	☹
- Reclutación y selección de personal	☺	☺
- Evaluación de desempeño	☹	☺
- Remuneraciones y otras prestaciones	☺	☺
<i>Dirección y motivación</i>		
- Dirección de personal	☹	☺
- Dar órdenes	☹	☹
- Respuesta a quejas y objeciones	☹	☺
- Aconsejar y supervisar	☹	☹
- Delegación de responsabilidades	☺	☹
- Manejo de disciplina	☹	☹
- Capacitación o adiestramiento	☹	☺
- Relación entre empresa y trabajadores	☹	☺

Donde :

☺ : cumple la afirmación
☹ : cumple medianamente la afirmación
☹ : no cumple la afirmación

4.2 Clima organizacional

En cuanto a la estructura se puede establecer que el Predio A se caracteriza por presentar una gran burocracia en su organización, es decir, el personal siente que se encuentra bajo presión al tener que soportar actitudes injustas y agraviantes de los cargos superiores. Además, al presentar algún tipo de problema por el cuál es inevitable que se tengan que ausentar del puesto de trabajo, deben pasar por una serie de pasos y explicaciones antes de ser autorizadas.

El Predio B, en cambio, se caracteriza por presentar una estructura sin burocracia. Las órdenes recibidas están acordes a la posibilidad de cumplirlas. Los pasos a seguir al momento de ausentarse del lugar de trabajo son menos engorrosos, siendo permitido con una adecuada justificación.

En cuanto a la responsabilidad, se tiene que en el Predio A no se permite a las operarias tomar sus propias decisiones, es más, estas son tomadas por la jefa de cuadrilla o capataz. Se impide cualquier posibilidad de opinión sobre la labor realizada.

En el Predio B, se da la posibilidad de que las propias operarias entreguen su opinión sobre el trabajo efectuado. Las responsabilidades son compartidas en todo nivel de la organización. En este caso, se incita a la toma de decisiones en conjunto, o por lo menos se escuchan todas las opiniones en las reuniones organizadas con este fin.

Respecto a la recompensa, se tiene que en el Predio A no se tiene en consideración algún tipo de premio, ni verbal ni material. Existe un predominio de la sanción. Tampoco existe intención alguna de la administración en establecerlas.

En el Predio B, se recompensa la eficiencia de las operarias, con un bono de producción. Se les estimula con ciertas bonificaciones en fechas especiales, y en una reunión se premia al mejor empleado de la temporada con un reconocimiento verbal del

administrador ante los demás trabajadores. Por consiguiente, se puede decir que en este caso se refleja la pirámide de Maslow, en cuanto a la necesidad social de los trabajadores, donde se incluyen sentimientos de afecto y aceptación, y además a la necesidad de estima, donde se incluyen los logros y el reconocimiento de sus pares y superiores.

En el Predio A, la presencia de desafíos laborales para sus trabajadores no es tomada en cuenta, es decir, no se promueve el desarrollo personal de los empleados, mediante la capacitación.

En el Predio B, la estimulación del desarrollo de los empleados es muy importante. Cuando es posible, se envía a los mandos medios a cursos de capacitación, de manera que puedan traspasar luego sus conocimientos a los demás compañeros de trabajo. Si es posible realizar charlas en el predio, también se realizan a un número mayor de personas.

Como se ha mencionado en puntos anteriores, en el Predio A, las relaciones interpersonales son deficientes. Lo cual no sucede en el caso del Predio B.

En cuanto a la cooperación, se tiene que en el Predio B, al existir relaciones deficientes entre los niveles de organización, la cooperación no existe. Al contrario de la situación del Predio B, donde por ejemplo, si es necesario realizar algún tipo de colecta para ayudar a algún operario, esta se realiza con el aporte de la administración.

En cuanto a la productividad, relacionando los estándares presentes en cada organización, se tiene que en el Predio A existe bastante exigencia sobre el rendimiento al igual que en el Predio B. En ambos casos se llevan registros individualizados, que

aunque de distinto tipo, cumplen el objetivo de determinar el desempeño de cada funcionario.

El manejo de conflictos en ambos predios es distinto. En el Predio A, como se mencionó anteriormente, las decisiones se toman en los cargos más altos, de manera que las operarias de hibridación no tienen opinión alguna. De esta manera, al presentarse algún tipo de conflicto, es solucionado por los superiores. En el Predio B, si se llegan a presentar conflictos de todo tipo, ya sean técnicos o personales, que no pueden ser resueltos por las mismas operarias se opta por informar a los superiores, para que aporten con su ayuda.

El sentimiento de compromiso de los operarios con la empresa, el sacrificio sin recompensa, el reconocimiento de sus pares y superiores, fue más marcado en el Predio B que en el A.

4.3 Determinación de eficiencia técnica de operarias.

Para poder determinar e identificar el trabajo de cada operaria dentro del predio, es necesario llevar un registro de las labores que se realizan habitualmente y que se pueden cuantificar, de manera tal que se puedan determinar falencias, ya sea en las operarias o en el sistema de planificación, ya que los resultados indicarán si las metas propuestas en cada empresa se están cumpliendo o si se necesita alguna modificación en el sistema.

Los tipos de registro que se llevan en cada predio son distintos. Para el Predio A es importante llevar el registro de las flores castradas, los frutos cosechados y el número de semillas finalmente obtenido. No se debe olvidar que en este predio no existen recompensas por producción por lo que estos parámetros sólo se utilizan para determinar la eficiencia de la producción del predio en cada etapa de producción y el

rendimiento de las operarias para tenerlo en consideración para las etapas siguientes o temporadas venideras.

En cambio, en el Predio B, se entrega una bonificación por producción a las funcionarias de hibridación, según la cantidad de frutos cuajados de cada mesa. La problemática que presenta la empresa, es que al momento de pagar por frutos cuajados, no se tiene la seguridad de que estos frutos lleguen a estado de madurez, ni tampoco la presencia de semillas en éstos, lo cual es la finalidad de la empresa.

El motivo para tener este sistema de pago, es el no poder mantener por tiempo indefinido al personal de hibridación en el predio, por lo que el pago debe ser lo más cercano a la fecha de término de hibridación en la temporada. Hay que considerar que si se quisiera esperar que el fruto llegara a madurez, y determinar la presencia de semillas, las funcionarias deberían esperar alrededor de 3 meses, después de haber realizado la hibridación de la última etapa de producción.

Para el Predio B es muy importante encontrar otro sistema de pago de bonificación, que le permita tener mayor seguridad de la cosecha final.

Para lograr proponer un sistema distinto de bonificación, se estudiaron las variables técnicas que influyen en el rendimiento de la temporada en ambos predios (ANEXO 17 y 18).

4.4 Antecedentes técnicos asociados al rendimiento de las operarias

Predio A

Como se puede observar en el CUADRO 5, en la primera etapa de producción (entendiéndose como etapa un ciclo de 10 a 12 días de duración, durante el cual se realiza la hibridación de un piso de producción de la planta determinado), la relación existente entre flores castradas y número de semillas, es negativa. Es decir, existe relación lineal inversa pero débil entre las variables, mientras una aumenta, la otra se ve afectada negativamente. Esto puede indicar, que si se realiza la castración de un mayor número de flores, no quiere decir que se obtendrá un mayor número de semillas, es más, el número de semillas disminuye levemente. En cambio, entre número de flores castradas versus número de frutos cosechados y entre número de frutos cosechados y número de semillas se tiene una relación lineal positiva, pero débil, es decir, al aumentar una variable, la otra se ve favorecida, pero en pequeña magnitud. Mientras aumenta el número de flores castradas aumenta el número de frutos y si aumentan los frutos cosechados, aumenta el número de semillas.

CUADRO 5. Grado de correlación entre las variables en estudio, por etapas de producción en la temporada 1999-2000 para el Predio A.

<i>Coefficiente de correlación lineal (r)</i>	<i>Etapas</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>Temporada</i> <i>a</i>
Número de flores castradas versus número de frutos cosechados	0,167	0,723	0,033	0,322	0,597
Número de flores castradas versus número de semillas	-0,352	-0,311	0,511	0,518	-0,271
Número de frutos cosechados versus número de semillas	0,012	-0,427	0,460	0,672	-0,296

En esta primera etapa de producción, el coeficiente de variación en las variables estudiadas no es muy alto (ANEXO 17). La mayor variabilidad la tuvo el número de semillas por planta, 21%, es decir, fue la variable que presentó mayor heterogeneidad por mesas de producción.

En la segunda etapa de producción se apreció una relación lineal inversa, moderada esta vez, entre flores castradas y número de semillas, y entre frutos cosechados y

número de semillas. A partir de esto, se puede inferir una vez más, que el número de semillas no responde directamente a la cantidad de flores castradas ni al número de frutos cosechados presentes en la etapa de producción (CUADRO 5).

En esta segunda etapa, la mayor variabilidad se presentó en la variable número de flores castradas por planta, con un 15,9%, es decir, el 84,1% del número de flores castradas por mesa se comportó homogéneamente (ANEXO 17). El grado de variabilidad pudo deberse a algún problema en la técnica de las operarias, ya que esta variabilidad no se presenta con la misma intensidad en las otras etapas, por lo que al parecer no tendría un origen genético.

En la tercera etapa de producción, todas las relaciones entre las variables, fueron positivas, es decir, lineales directas (CUADRO 5). Pero en este caso, la evidencia que existe en la relación entre número de flores castradas por planta y número de frutos cosechados por planta, indica que al parecer no existe una relación lineal entre las variables en estudio, debido a que el valor es extremadamente bajo. Es decir, en esta etapa a mayor cantidad de flores castradas o de frutos cosechados se obtendría un mayor número de semillas por planta.

En cuanto al grado de variación, el número de flores castradas por planta y el número de frutos cosechados por planta fue bajo, pero el número de semillas por planta se comportó en un mayor grado en forma heterogénea, presentando un 17,3% de variabilidad entre las mesas de producción (ANEXO17).

En la última etapa de producción de este predio, se pudo apreciar que las relaciones existentes entre los pares de variables fueron positivas. Es decir, existía entre estas una relación lineal directa. Dentro de estas la que presentaba características de moderada fue la existente entre número de frutos cosechados por planta y número de semillas promedio por planta (CUADRO 5).

El grado de variabilidad de los datos en estudio en esta etapa fue baja. Es decir, se presentó una marcada homogeneidad de las variables entre las mesas de producción (ANEXO 17).

A partir de los datos obtenidos en la temporada para el Predio A se puede inferir que la relación existente entre los pares de variables número de flores castradas por planta y número de semillas promedio por planta, y número de frutos cosechados por planta y número promedio de semillas por planta, presentan una tendencia lineal pero inversa y a la vez débil, ya que los valores obtenidos son negativos. De esto se puede deducir que mientras una variable del par aumenta, la otra se ve afectada negativamente. En cambio, la correlación existente entre número de flores castradas por planta y número de frutos cosechados por planta indica que existe una relación lineal directa pero débil entre las variables (CUADRO 5).

Tomando en cuenta la temporada en general, se obtuvo la mayor heterogeneidad en el comportamiento de la variable número de semillas promedio por planta, registrando alrededor de un 9% de variabilidad. En cambio, el número de flores castradas por planta tuvo una baja variabilidad, presentando cerca de un 4% (ANEXO 17).

Predio B

En la primera etapa, los tres pares de variables presentaron una relación lineal directa y fuerte. Es decir, al aumentar una variable, la otra también aumenta. Es más, la relación entre número de frutos cosechados por planta y número de semillas promedio por planta es aún más fuerte, llegando a un valor de 0.999, es decir casi perfecta (CUADRO 6).

En cuanto a la variación de los datos, se puede decir que el número de semillas promedio por planta presentó la mayor variabilidad, un 14,8%, es decir fue menos

homogéneo en las mesas de producción. En cambio, la variación de flores castradas fue un poco menor, lo que quiere decir, que la variable se comportó en forma más homogénea que las otras variables en cuestión (ANEXO 18).

CUADRO 6. Grado de correlación entre las variables en estudio, por etapas de producción en la temporada 2000-2001 para el Predio B.

<i>Coefficiente de correlación lineal (r)</i>	<i>Etapas</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>Temporada</i>
Número de flores castradas versus número de frutos cosechados	0,916	0,275	0,328	0,755	0,748
Número de flores castradas versus número de semillas	0,919	0,234	0,315	0,738	0,722
Número de frutos cosechados versus número de semillas	0,999	0,998	0,996	0,998	0,994

En la segunda etapa de producción, se pudo apreciar que la correlación existente entre flores castradas y frutos cosechados, número de flores castradas y número de semillas promedio por planta, presentan una relación directa pero débil entre las variables. En cambio, la correlación entre número de frutos cosechados por planta y número de semillas promedio por planta es lineal directa sumamente fuerte. Lo que quiere decir, que a mayor cantidad de frutos cosechados, se tendrá un mayor número de semillas por planta (CUADRO 6). También se deduce que, al existir una alta correlación de frutos cosechados con número de semillas, la bonificación entregada por parte de la empresa a las operarias esta técnicamente justificada.

En esta etapa, la variable número de flores castradas por planta presentó una baja heterogeneidad, alcanzando un 7,2%, lo que quiere decir, que las operarias eran igualmente eficientes entre ellas (ANEXO 18).

En la tercera etapa, el coeficiente de correlación fue entre número de flores castradas por planta y número de frutos cosechados por planta, y número de flores castradas por planta versus número de semillas promedio por planta indica que existió una relación lineal directa pero débil entre las variables. En cambio, la correlación que existió entre número de frutos cosechados por planta y número de semillas promedio por planta fue casi perfectamente lineal y extremadamente fuerte, lo que indica que la bonificación por producción entregada en esta etapa por fruto cuajado es adecuada (CUADRO 6).

La variabilidad de los datos en esta etapa fue alrededor del 10%, lo cual indica que las variables se mantuvieron bastante homogéneas en el tiempo (ANEXO 18).

En la última etapa la correlación existente entre las variables en estudio fue alta, lo cual indica que la relación que se presentó entre las variables fue lineal directa y muy fuerte (CUADRO 6).

La variación de las variables fue aún mas baja en esta etapa que en las anteriores, alcanzando alrededor de un 7%, lo que indica que se comportaron homogéneamente entre las mesas de producción.

Como desde un comienzo se trató de identificar alguna variable que pudiera ser propuesta como un método alternativo para el cálculo eficiente del pago de bonificaciones para el Predio B, finalmente, de los resultados obtenidos en la temporada se pudo inferir que la correlación existente entre los pares de variables en estudio fue alta, presentando una relación lineal directa y sumamente fuerte. De esta forma se puede proponer que la variable número de flores castradas por planta podría ser utilizada como *variable proxy*, es decir, podría reemplazar a la variable número de frutos cuajados para el pago de bonificaciones a los empleados.

En cuanto a la variabilidad de los datos durante la temporada, se puede destacar que fue baja, alcanzando cerca del 6%, lo que quiere decir, que se comportaron en forma muy homogénea entre las mesas de producción. En este predio se registró una mayor variabilidad que en el Predio A, en cuanto a número de flores castradas, pero el número de semillas promedio por planta fue más homogéneo entre las operarias, es decir, en el Predio B, pudo ser que la labor de emasculación y polinización haya sido más efectiva debido a la mayor experiencia y compromiso de las hibridadoras (ANEXO 18).

4.5 Rendimiento de las operarias de hibridación

Predio A

En la primera etapa de producción, el 50% de las operarias sobrepasó el promedio del número de flores castradas por planta, pero las operarias de las mesas 3 y 4 se destacaron por su alto rendimiento. En cuanto al número de frutos cosechados por mesa, el 62,5% de las operarias logró cosechar una cantidad superior al promedio, donde las trabajadoras de las mesas 1, 3 y 4 se destacaron (ANEXO 17).

En la segunda etapa, sólo el 37,5% de las operarias registró un número de flores castradas mayor al promedio, el rendimiento más alto estuvo dado por las operarias de las mesas 4 y 8. El 50% de las operarias logró cosechar un número de frutos por planta mayor al promedio, sin embargo, la operaria de la mesa 5 obtuvo la mayor cantidad, lo que puede indicar que aunque castró un menor número de flores y tuvo baja caída de flores, pudo cosechar la gran mayoría de los frutos cuajados (ANEXO 18).

El 50% de las operarias obtuvieron un número de flores castradas mayor que el promedio, destacándose las operarias de las mesas 6 y 7, en la tercera etapa de producción. También el 50% de las operarias obtuvo un número de frutos cosechados mayor al promedio, de las mesas 4, 5 y 7 se cosechó la mayor cantidad (ANEXO 17).

En la cuarta etapa, el 50% de las operarias superaron el promedio del número de flores castradas por planta, destacándose la operaria de la mesa 8. El 62,5 % de las operarias logró cosechar un número de frutos por planta mayor al promedio, las operarias de las mesas 3, 4 y 7 tuvieron el mayor rendimiento (ANEXO 17).

De acuerdo a los resultados de la temporada, el 62,5% de las operarias logró superar el promedio de flores castradas por planta, destacándose las operarias de las mesas 4 y 8. En cuanto al número de frutos cosechados por planta durante la temporada, el 50% logró superar el promedio, donde se destacó el rendimiento de la mesa 4 y 7 (ANEXO 17). Estas operarias, se caracterizaban por presentar una edad que fluctuaba entre los 19 a 21 años, eran dueñas de casa, solteras y sin hijos, su escolaridad variaba entre 8° básico y 2° medio, tenían 2 a 3 años de antigüedad en la empresa y 2 a 5 años de antigüedad en la labor de hibridación, tuvieron capacitación previa en la empresa antes de comenzar la temporada, y trabajaban sólo por necesidad. Tal vez, al tener menor edad, estas mujeres presentaban una mayor destreza y agilidad en las labores que debían desarrollar, lo que les permitió tener un mayor rendimiento.

Predio B

Durante la primera etapa de producción, el 50% de las operarias superó el promedio de flores castradas por planta como de frutos cosechados por planta, destacándose en ambos casos las operarias de las mesas 2, 3 y 4 (ANEXO 18).

En la segunda etapa, el 37,5 % de las operarias superó el promedio de flores castradas por planta y de frutos cosechados por planta, destacándose los rendimientos de las mesas 3, 4 y 5 (ANEXO 18).

El 37,2% y el 50% de las operarias superaron el promedio de flores castradas y frutos cosechados por planta respectivamente en la tercera etapa, destacándose el rendimiento de las mesas 6 y 7 (ANEXO 18).

El 50 % de las operarias en la cuarta etapa, superó el promedio de flores castradas por planta, pero sólo el 25% de ellas logró cosechar una cantidad mayor al promedio de frutos por planta. En esta ocasión se destacaron las operarias de las mesas 1 y 2, 4 y 5 respectivamente (ANEXO 18).

Según los datos de la temporada se puede mencionar que el 50 % de las operarias logró superar el promedio de flores castradas como de frutos cosechados por planta, destacándose las operarias de las mesas 1 y 2 en número de flores castradas por planta y 4 y 6 en número de frutos cosechados por planta (ANEXO 18). Estas operarias se caracterizaban por presentar una edad que fluctuaba entre los 30 y 40 años de edad, eran solteras, casadas o convivientes, todas eran dueñas de casa con hijos, su nivel de escolaridad variaba entre 7° básico y 4° medio, tenían entre 3 y 6 años de antigüedad en la empresa y 2 a 4 años de experiencia en la labor de hibridación, trabajaban por necesidad y por agrado por la labor. El grado de pertenencia que estas operarias tenían con la empresa permitía que su rendimiento fuera alto, además influía su gusto por la labor realizada.

4.6 Factores que inciden en la productividad de la mano de obra en semillas.

De acuerdo a la información aportada por los informantes calificados (ANEXO 20), el factor con mayor incidencia en la eficiencia de la productividad en mano de obra de producción de semillas es el salario. Como se mencionó en puntos anteriores, se ratifica el hecho de que las remuneraciones y las recompensas son un muy buen motivador para los funcionarios de la empresa agrícola. En importancia le sigue la antigüedad en la

labor, la capacitación dentro de la empresa, nivel de escolaridad y rol familiar (CUADRO 7).

El factor de menor incidencia dentro de la productividad de la mano de obra en la producción de semillas, según los informantes calificados es la edad. Esto debido a que la intensidad de las responsabilidades que cada persona presenta, influye más que la edad que tiene (CUADRO 7).

Los primeros cuatro factores mencionados en el CUADRO 7, salario, antigüedad en la labor, capacitación dentro de la empresa y nivel de escolaridad, suman el 52,8% de importancia, lo que puede indicar que realmente son mucho más importantes que los seis factores restantes.

Por otra parte, se puede mencionar que el nivel de escolaridad y la capacitación dentro de la empresa presentan casi la misma incidencia en la producción y en conjunto presentan una importancia relativa mayor que el salario.

CUADRO 7. Incidencia de factores en la productividad de mano de obra en producción de semillas, según orden de importancia.

Factor	<i>n</i>	%
Salario	59	17,1
Antigüedad en la labor	42	12,2
Capacitación dentro de la empresa	41	11,9
Nivel de escolaridad	40	11,6

Rol familiar	36	10,4
Comunicación con compañeros y superiores	35	10,1
Comodidades en la empresa	26	7,5
Temporalidad de la labor	25	7,3
Número de hijos	21	6,1
Edad	20	5,8
TOTAL	345	100,0

4.7 Clasificación de diseño y clima organizacional.

Predio A

En este predio, la especialización del trabajo se veía reflejada en cuanto a que el gran total de las personas que se dedican a la labor de hibridación, se dividían en grupos destinados ya sea a la producción de semillas híbridas de pimentón, de tomate o de pensamiento. Cada grupo se dedicaba a la producción de semillas de sólo una especie.

En cuanto a la cadena de mando, se observó que existía una línea continua de autoridad que comenzaba con el administrador, siguiendo con la capataz, la jefa de cuadrilla y finalmente con las operarias. La planificación de las labores era realizada por el administrador conjuntamente con el capataz, en forma previa al inicio de la temporada.

El número de operarias que cada jefa de cuadrillas tenía bajo su cargo, era relativamente pequeño, 10 personas, pero a la vez, existían varias cuadrillas destinadas a la producción de semillas de pimentón, otras a la producción de semillas de tomate y el mismo caso

para la producción de semillas de pensamiento, todas las cuales se encontraban bajo la supervisión de un solo capataz, lo que indica que existía un tramo amplio de control.

Las decisiones eran tomadas por la autoridad, representada por el administrador, realizando mínimas consultas a los niveles inferiores de la organización. Esto indica el alto grado de centralización existente.

En cuanto a la definición de los cargos, estos se encontraban prácticamente estandarizados, es decir, las operarias sabían claramente las labores que debían realizar, al igual que la jefa de cuadrilla y la capataz.

Por lo anterior, se puede deducir que en el Predio A se caracteriza por tener un diseño de organización correspondiente a un Modelo Orgánico.

En cuanto al clima organizacional, se puede inferir a partir de las encuestas a las operarias, capataces y administradores, además de la propia observación, se caracteriza por ser Autoritario-explotador. De esta manera, se puede decir, que en este sistema de trabajo impera el temor en los trabajadores, creando un clima de tensión que induce a la gente al error o a la disminución de la eficiencia en el trabajo. Esto se ve incrementado por la deficiente interacción humana, lo cual afecta el sentimiento de pertenencia y de respeto de los empleados.

Predio B

Las características mencionadas anteriormente para el Predio A respecto al diseño organizacional, se reiteran para el caso del Predio B, por lo que se trata de un Modelo Orgánico.

Pero existe una gran diferencia con el Predio A en cuanto a clima organizacional, ya que al basarse en las mismas fuentes, se puede inferir que este predio se caracteriza por tener un clima Participativo-consultivo, lo cual implica que exista un menor temor en los operarios en el desempeño de su trabajo, existiendo una menor tensión y por ende un ambiente propicio para aumentar la productividad. Las relaciones humanas son más enriquecedoras, permitiendo el desarrollo de las personas en su trabajo, además de estimular el sentido de pertenencia y de compromiso con la empresa.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en el estudio, se pudo concluir lo siguiente:

El perfil actual de las operarias de hibridación de semillas híbridas manuales en la región, se caracteriza por estar conformado en su mayoría por mujeres jóvenes de variados estados civiles. La mayor parte de ellas son dueñas de casa, con niveles de escolaridad variables. Tienen años de antigüedad en la misma empresa realizando la labor de hibridación, pero con contrato temporal, habiendo sido capacitadas en la labor en mas de alguna oportunidad.

El perfil propuesto para trabajar en hibridación contempla un personal capacitado con habilidades manuales, alto nivel de responsabilidad, gran disposición y capacidad de comunicación. No importa la edad, estado civil ni tampoco su nivel de escolaridad.

El perfil actual del capataz, se caracteriza por ser un cargo independiente del sexo y de la edad. El cargo es ocupado por personas que poseen estudios técnicos o varios años de antigüedad en la empresa, con variadas responsabilidades dependiendo de la política de la empresa al igual que los niveles de comunicación dentro de la jerarquía.

Se propone que el perfil ideal del capataz debe considerar el tener una edad similar o superior al promedio de los subordinados, con estudios técnicos o profesionales en el área agrícola, poseer una antigüedad en la empresa de al menos dos años, y con capacidad de liderazgo. Debe ser un gran observador, tolerante y comunicativo, persuasivo, con don de mando, inculcar el sentido de

pertenencia y participación. Debe capacitar, motivar, y manejar posibles conflictos dentro de la organización.

Por su parte, el perfil profesional actual del administrador agrícola se caracteriza por ser independiente de la edad y el sexo. Poseen estudios profesionales, varios años de antigüedad en la empresa y en la labor que desempeñan. Presentan variadas tareas técnicas, formas de dirección y motivación, dependiendo de la política de la empresa.

El perfil propuesto del administrador agrícola debe considerar el poseer una antigüedad en la empresa de al menos dos años, tener estudios técnicos o profesionales en el área técnica o de gestión. Sus tareas incluyen el manejo y supervisión de tareas técnicas y administrativas, al igual que motivación, comunicación y manejo de conflictos del personal.

Los predios productores de semillas analizados, se pueden considerar eficientes en su producción pero no igualmente eficaces. Considerando que en cada empresa se manejan políticas diversas y se presentan climas organizacionales distintos, se debe orientar a trabajar con un mejoramiento continuo de los procesos más que con la preponderancia del producto final de la producción utilizando conceptos de Círculos de Calidad y Calidad Total.

La mayor preocupación de las operarias y de la empresa está basada en los incentivos. Debido a esto, se propone realizar bonificaciones por producción utilizando el parámetro número de flores castradas al término de cada etapa de producción, es decir cada siete a diez días.

De acuerdo a los informantes calificados, el factor unitario más influyente en la productividad de la mano de obra en semillas es el salario. Sin embargo, el nivel de escolaridad en forma conjunta con la capacitación, presentan mayor importancia que el salario. Lo mismo sucede con la comunicación con compañeras y superiores y comodidades en la empresa, lo cual confirma que el ambiente que se genera en el trabajo es muy importante.

BIBLIOGRAFÍA

- ARANCIBIA, L. 2000. Evaluación económica de la producción de semilla orgánica de tomate. Taller de Licenciatura. Quillota, Universidad Católica de Valparaíso. 64 p.
- ARRIAGADA, P. 1991. Manejo de personal y relaciones laborales: una nueva tecnología? Chile Agrícola 16(165):12-15
- _____. 1992. “Don de mando” ¿o una habilidad `para comunicarse bien?. Chile Agrícola 17(180):254-257.
- BARBOSA, P. 2000. La mujer en el desarrollo de la Agricultura de hoy. Revista Empresa y Avance Agrícola 9(77):10-11.
- BARRÍA, L. 1993. Mujer rural: Diagnósticos regionales. Santiago, MINAGRI-FAO-SERNAM. pp 27-34.
- BIERITZ, L. 1998. La situación de la mujer en zonas rurales en Chile. Alemania, CEPAL. 41 p.
- BILLIKOPF, G. 2000. El Manejo del Personal Agrícola. California, Universidad de California. 118 p.
- CAMPOS, A. 1993. Gestión empresarial y competitividad, una necesidad para la agricultura actual. IPA La Platina 84:5-10.
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. 1998. Sector agropecuario nacional, evolución reciente y proyecciones. Santiago, CORFO. 443 p.
- DEPARTAMENTO TECNICO SERVICIO AGRONOMICO INTEGRAL. 1995. Revista Empresa y Avance Agrícola 5(38):10-11.

- DUIMOVIC, A. 1991a. La hibridación de pimentones es un cultivo que demanda mucha mano de obra. *Revista Empresa y Avance Agrícola* 1(11):12-13.
- _____. 1991b. Producir semillas híbridas es muy caro. *Revista Empresa y Avance Agrícola* 2(14):12.
- EL VALOR DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA AGRÍCOLA. I Parte. 1991c. *Revista Empresa y Avance Agrícola* 1(4):2-3.
- ERICES, F. 1999. Análisis estratégico del sector semillero de la V región. Taller de Licenciatura. Quillota, Universidad Católica de Valparaíso. 84 p.
- FUNDACIÓN CHILE. 2000. Gestión y productividad de la mano de obra agrícola (on line). www.agrogestión.cl/pub_productividad.htm
- GONZALEZ, M. 1995. Estudio de factibilidad técnica del cultivo de tomate (*Lycopersicon esculentum* Mill.) de ciclo largo en invernadero de Quillota. Taller de Licenciatura. Quillota, Universidad Católica de Valparaíso. 131 p.
- GONZALEZ, P. 2000. Evaluación técnica y económica del manejo de la nutrición en la nutrición en la producción de semillas de pensamiento (*Viola* sp.). Taller de Licenciatura. Quillota, Universidad Católica de Valparaíso. 76 p.
- HAMPTON, D. 1986. Administración Contemporánea. México, Mc Graw-Hill. Tercera edición. 791 p.
- INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO. 1997. Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola. Santiago, Indap-Minagri. 327 p.
- LIKERT, R. 1965. Un nuevo método de Gestión y Dirección. Bilbao, Deusto. 357 p.
- LITWIN, G AND STRINGER, R. 1968. Motivation and organizational climate. Boston, Harvard University. 214 p.
- MOODY, P. 1985. Toma de Decisiones Gerenciales. Colombia, Editorial Mc Grow. 385 p.
- MUÑOZ, J. 1999. Mano de obra, reingeniería de las labores en la agricultura. *Revista Empresa y Avance Agrícola* 9(71):6-7.
- NARANJO, J. 1989. Los trabajadores temporeros, realidad y derechos laborales. Santiago, s.e. 14 p.
- PRODUCCIÓN DE SEMILLAS DE HORTALIZAS. 1991. *Agroeconómico* 5:31-35.
- RETAMALES, O. 1995. Conocer el impacto de la comunicación y su relación con el clima organizacional del Servicio Agrícola Ganadero. Memoria para optar al Título de

Asistente Social. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Católica de Valparaíso. 134 p.

ROBBINS, S. 1996. Comportamiento Organizacional. San Diego, Prentice-Hall. Séptima edición. 752 p.

SERVICIO AGRONÓMICO INTEGRAL. 1995. En cultivos tecnificados, proyecciones del sistema de cargo. Revista Empresa y Avance Agrícola 5(38):10-11.

VALENZUELA, F. 1989. El Clima Organizacional, procedimientos para su desarrollo cualitativo. México, UNESCO. s/p.

VENEGAS, S. 1992. Mujer rural: campesinas y temporeras. Santiago, MINAGRI-FAO-SERNAM. pp 39-47.

VENEGAS, S. 1995. Las temporeras de la fruta en Chile. In: Arteaga, A; Valdés, X; Arteaga, C.; eds. Mujeres, relaciones de género en la agricultura. Santiago, CEDEM. pp 119-155.

ANEXOS

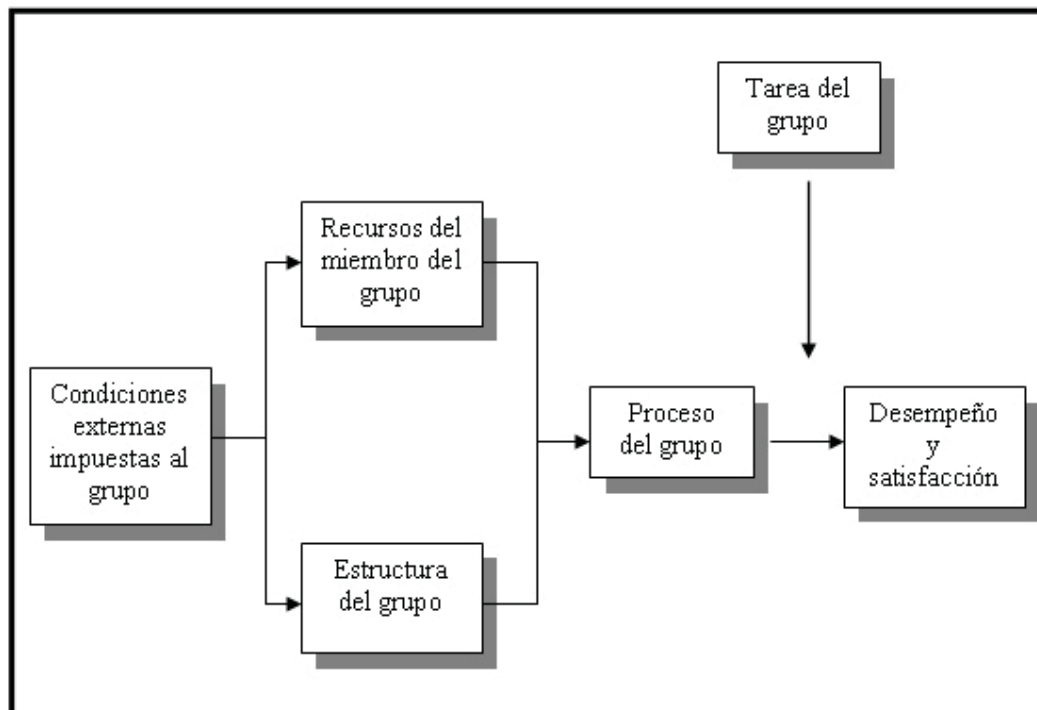
ANEXO 1. Resultado económico por hectárea de cultivos de producción de semilla de hortalizas.

Cultivo	Rendimiento	Precio agricultor (US\$/Kg)	Venta bruta (US\$/há)	Costo directo (US\$/há)	Mano de obra (JH/há)	Margen bruto (US\$/há)
<i>Pimentón estándar</i>	180,0	22,0	3960,0	2500,0	270,0	1460,0
<i>Pimentón híbrido</i>	100,0	600,0	60000,0	35400,0	1540,0	24600,0
<i>Tomate estándar</i>	160,0	22,0	3520,0	2500,0	170,0	1020,0

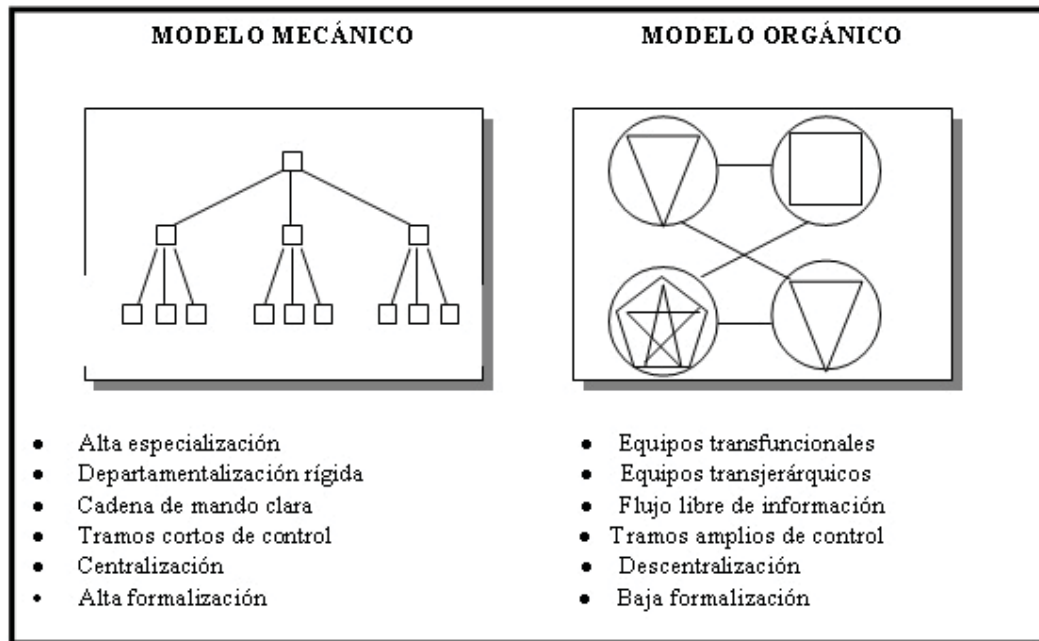
Tomate híbrido	130,0	450,0	58500,0	30000,0	2500,0	28500,0
Pepino híbrido	250,0	14,0	3500,0	2000,0	80,0	1125,0
Melón híbrido	180,0	80,0	14400,0	7500,0	600,0	6900,0

Fuente: CORFO, 1998

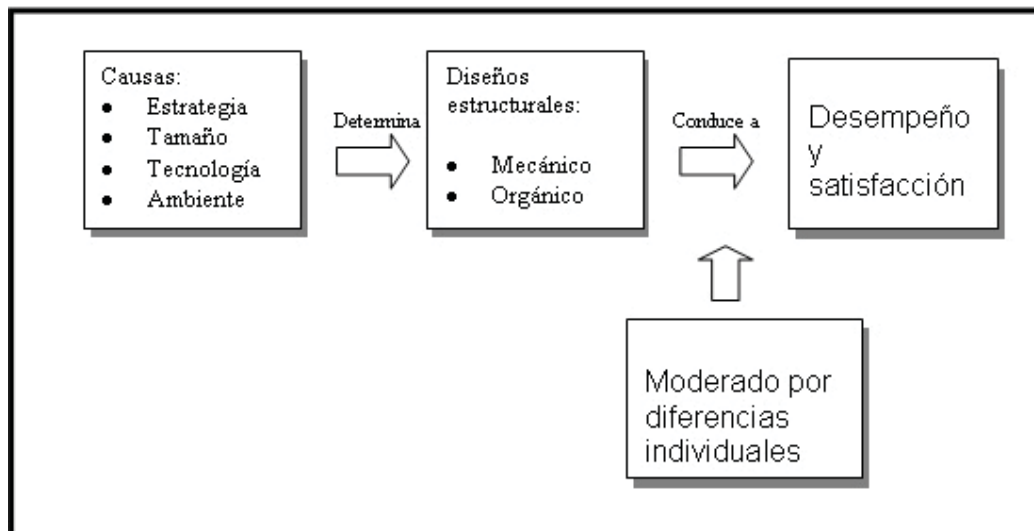
ANEXO 2. Modelo de comportamiento humano grupal.



ANEXO 3. Modelo mecánico en comparación con el orgánico.



ANEXO 4. Estructura organizacional: sus determinantes y resultados.

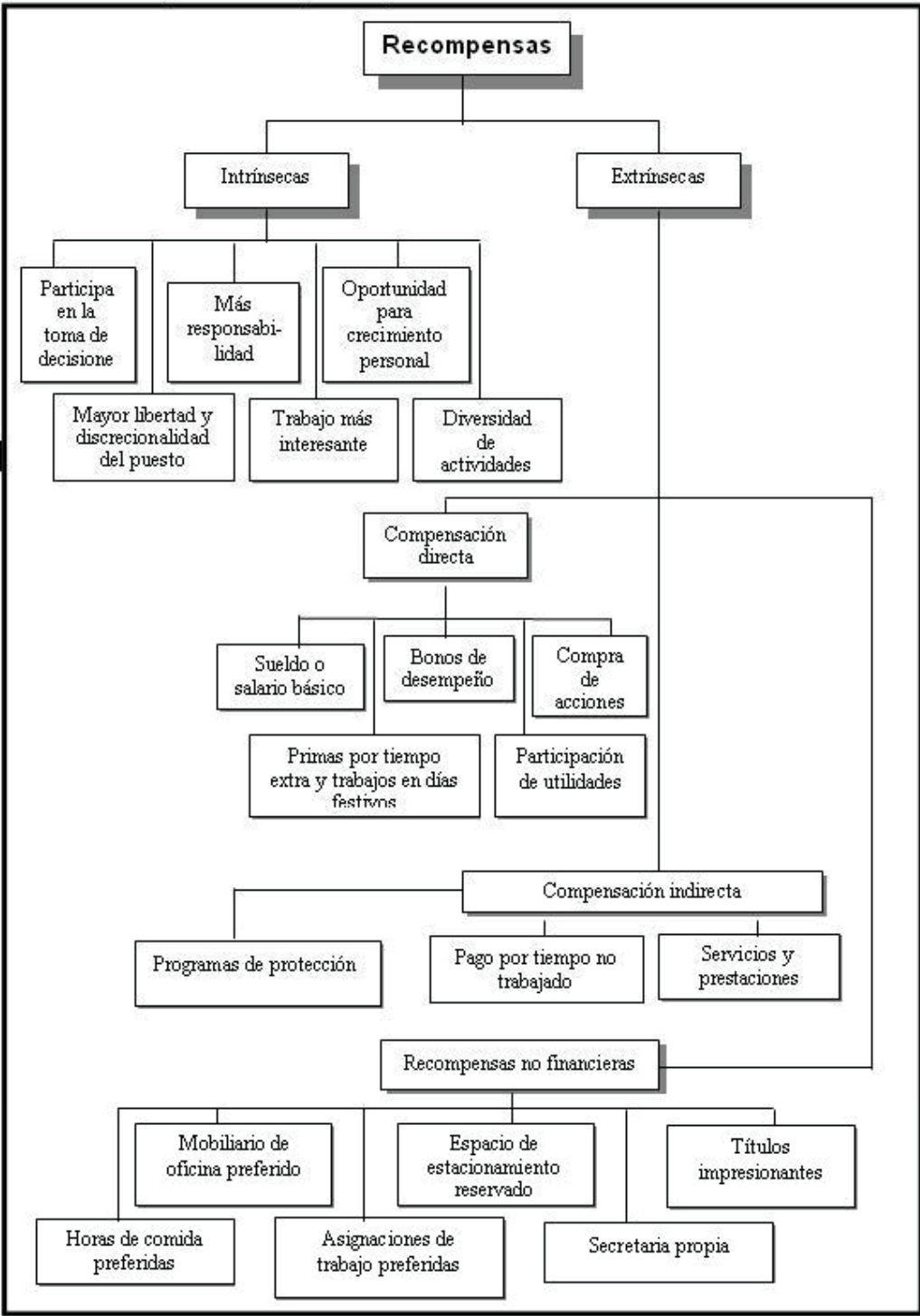


ANEXO 5. Características particulares de clima organizacional.

Variables	<i>Clima de tipo autoritario</i>		<i>Clima de tipo participativo</i>	
	<i>Sistema I</i> <i>Autoritario-explotador</i>	<i>Sistema II</i> <i>Autoritario - paternalista</i>	<i>Sistema III</i> <i>- Consultivo</i>	<i>Sistema IV</i> <i>Participación grupal</i>
Métodos de Mando	Estrictamente autocrático, sin relación alguna de confianza entre superiores y subordinados.	Autoritaria con un poco de confianza entre los superiores y los subordinados.	Existe una consulta entre superiores y subordinados con una elevada relación de confianza.	Delegación de responsabilidades con mucha confianza entre superiores y subordinados.
Proceso de influencia	No existe trabajo en equipo. Poca influencia mutua. Influencia descendente, moderada, subestimada.	Existe escaso trabajo en equipo y poca influencia ascendente, salvo a través de medios informales.	Moderada interacción entre superiores y subordinados, pero con un nivel de confianza elevado.	Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.
Toma de decisiones	Se realiza en los altos cargos, por una persona, basada en información parcial e inadecuada, por lo que estas decisiones son poco motivantes.	Se realiza en la cumbre, algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en niveles inferiores, basadas en información justa y adecuada.	Políticas y decisiones se toman en la cumbre, pero permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.	Diseminada en toda la organización, bien integrada en todos los niveles.
Control	Se efectúa en la cumbre, organiza-	Se efectúa en la cumbre, con	Delega desde arriba hacia abajo, con	Muchas responsabilidades impli-

	ción informal que busca reducir el control formal.	elementos incompletos e inadecuados.	responsabilidad en niveles superiores e inferiores.	cadadas a nivel de control, con fuerte implicancia de niveles inferiores.
Fuerzas motivacionales	Miedo, temor, dinero y estatus. Actitudes son hostiles. Prevalece la desconfianza, responsabilidad sólo en la cima. Fuerte insatisfacción de los miembros de la organización frente a su tarea.	Dinero, poder, ego, estatus, y a veces miedo. Las actitudes son hostiles. Existe confianza condescendiente con los empleados, estos no se sienten responsables del logro de los objetivos., insatisfacción y rara vez satisfacción .	Recompensas y castigos ocasionales. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables por lo que hacen. Existe una satisfacción mediana .	Plena confianza en los empleados. Estos están motivados por la participación y la implicación, establecimiento de objetivos, mejoramiento de métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento.
Comunicación	Ascendente, lateral o descendente. Percibida con desconfianza por parte de los empleados , debido a que la distorsión es característica.	Escasamente ascendente, descendente y lateral. Interacciones condescendientes por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.	Descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. Puede darse un poco de distorsión y de filtración de información.	Ascendente, descendente y lateral. No se presentan filtraciones ni distorciones de información.
Definición de objetivos	No son más que órdenes. Al parecer se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. Existe aceptación abierta de los objetivos, pero con resistencia clandestina.	Ordenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Puede presentarse una aceptación abierta, pero ciertas resistencias a veces.	Participación del grupo, salvo en casos de urgencias. Existe plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.

ANEXO 6. Tipos de recompensas y estímulos.



ANEXO 7. Encuesta para recopilación de antecedentes de los funcionarios del predio (sólo se presentan los ítems a evaluar).

Encuesta de antecedentes

EMPRESA:
UBICACIÓN:

RUBRO:
VARIEDAD:

• **Antecedentes personales**

- Nombre
- Cargo
- RUT
- Edad
- Sexo
- Estado civil
- N° de hijos
- Dirección
- Lugar de origen (de la comuna o no)

• **Antecedentes sociales**

- Rol en la familia (dueño(a) de casa, jefe(a) de hogar, etc.)
- Nivel de escolaridad

• **Antecedentes económicos**

- Sueldo
- Conformidad con el sueldo
- Aspiración económica
- Apoyo económico externo
- Contrato de trabajo

• **Antecedentes laborales**

- Trabajos anteriores
- Antigüedad en la empresa
- Permanencia en la empresa(planta o temporal)
- Si alguna vez dejó de trabajar acá, por qué lo hizo
- Antigüedad en la labor
- Capacitación previa a la labor realizada en la empresa
- Capacitación externa
- Está a gusto con la labor que desempeña
- Entiende lo que hace
- Aspiraciones
 - Personales
 - Laborales
- Relación con compañeros(as)
- Relación con superiores
- A gusto en la empresa
- Comodidades en la empresa
- Que cambios realizaría para un mayor confort dentro de la empresa
- Como haría más ameno el trabajo
- Volvería la próxima temporada a esta empresa

ANEXO 8. Antecedentes personales de operarias de hibridación de semillas de pimentón de Predio A.

OPERARIAS	CARGO	EDAD	ESTADO CIVIL	NÚMERO DE HIJOS	PROCEDENCIA
1	Hibridadora	36 años	Casada	2	Limache
2	Hibridadora	48 años	Separada	4	Limache
3	Hibridadora	21 años	Soltera	No tiene	Limache
4	Hibridadora	33 años	Casada	2	Limache
5	Hibridadora	29 años	Casada	1	Limache
6	Hibridadora	19 años	Soltera	No tiene	Limache
7	Hibridadora	21 años	Soltera	No tiene	Limache
8	Hibridadora	42 años	Casada	4	Limache
9	Hibridadora	35 años	Conviviente	3	Limache
10	Jefa de Grupo Hibridadora	23 años	Conviviente	No tiene	Limache

ANEXO 9. Antecedentes socio-económicos de operarias de hibridación de semillas de pimentón Predio A.

<i>Operarias</i>	<i>Rol familiar</i>	<i>Nivel de escolaridad</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Conformidad con sueldo</i>	<i>Aspiración económica</i>	<i>Apoyo económico externo</i>
1	Dueña de casa	4° medio	\$ 104.000	Desconforme	\$ 130.000	Marido
2	Jefa de hogar	1° medio	\$ 104.000	Regulamente conforme	\$ 150.000	Sin apoyo
3	Hija	4° medio	\$ 104.000	Desconforme	\$ 150.000	Padres y hermano
4	Dueña de casa	8° básico	\$ 104.000	Regulamente conforme	\$ 120.000	Marido
5	Dueña de casa	4° medio	\$ 104.000	Regulamente conforme	\$ 120.000	Marido
6	Hija	3° medio	\$ 104.000	Regulamente conforme	\$ 130.000	Padre
7	Hija	2° medio	\$ 104.000	Regulamente conforme	\$ 120.000	Padre y hermano
8	Dueña de casa	8° básico	\$ 104.000	Regulamente conforme	\$ 135.000	Marido
9	Dueña de casa	1° medio	\$ 104.000	Regulamente conforme	\$ 130.000	Pareja
10	Dueña de casa	4° medio	\$ 120.000	Desconforme	\$ 160.000	Pareja

ANEXO 10. Antecedentes laborales de operarias de semillas híbridas de pimentón de Predio A.

<i>Operarias</i>	<i>Trabajos anteriores</i>	<i>Antigüedad en la empresa</i>	<i>Antigüedad en la labor</i>	<i>Tipo de contrato</i>	<i>Sería personal de planta</i>	<i>Capacitación previa en la empresa</i>	<i>Capacitación externa</i>	<i>Motivo por el cual trabaja</i>	<i>Agrado por la empresa</i>
1	Variados en agricultura	1 año	1 año	Temporal	Sí	Sí	Sí	Holgura económica y agrado	Agrado
2	Variados en agricultura	2 años	2 años	Temporal	Sí	Sí	No	Holgura económica y agrado	Agrado
3	Sólo hibridación	2 años	2 años	Temporal	Quizás	No	Sí	Necesidad y holgura económica	Regular agrado
4	Vendedora, hibridadora	2 años	2 años	Temporal	Sí	Sí	No	Necesidad y agrado	Regular agrado
5	Vendedora, hibridadora	3 años	3 años	Temporal	No	Sí	Sí	Desahogo económico y agrado	Desagrado
6	Variados en agricultura	1 año	1 año	Temporal	Sí	Sí	No	Necesidad	Desagrado
7	Vendedora, hibridadora	3 años	3 años	Temporal	No	Sí	Sí	Necesidad	Regular agrado
8	Variados en agricultura	3 años	5 años	Temporal	Quizás	No	Sí	Necesidad	Regular agrado
9	Comercio, variados en agricultura	5 años	6 años	Temporal	Sí	No	Sí	Necesidad	Desagrado
10	Variados en agricultura	4 años	1 año	Planta	Sí	No	Sí	Independencia	Regular agrado

CONTINUACIÓN:

<i>Operarias</i>	<i>Comodidades en la empresa</i>	<i>Cambios que realizaría.</i>	<i>Relación con compañeras</i>	<i>Relación con superiores</i>	<i>Ideales de capacitación</i>	<i>Aspiraciones personales.</i>
1	ninguna	Cambio de horario música, comedor.	Buena	Buena	comercio	Tener trabajo estable, estudiar.
2	Ninguna	Música permanente, conversar, comedor, guardería.	Buena	Buena	No tiene	Trabajo estable..
3	Baño	Comedor, mejores baños.	Buena	Buena	Contabilidad	Trabajar en contabilidad
4	Baño	Cambio de horario, música	Buena	Regular	Secretariado y computación	Trabajo estable pero no en agricultura.
5	Baño	Cambio de horario, música, comedor	Buena	buena	Peluquería	Trabajo estable pero no en agricultura
6	Ninguna	Comedor, mejores baños.	Buena	Regular	Secretariado, computación	Estudiar.
7	Ninguna	Comedor, mejores baños, locomoción	Regular	Buena	No tiene.	Trabajo estable
8	Ninguna	Comedor, mejores baños	Buena	Buena	Peluquería	Trabajar y estudiar.
9	Ninguna	Mejores baños.	Buena	Buena	Cosmetología.	Trabajo estable.
10	Ninguna	Suelo, comedor, locomoción.	Buena	Buena	Técnico agrícola.	Estudiar sobre agricultura.

ANEXO 11. Antecedentes personales de operarias de hibridación de semillas de pimentón de Predio B.

<i>Operarias</i>	<i>Cargo</i>	<i>Edad</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Número de hijos</i>	<i>Procedencia</i>
1	Híbrida	40 años	Casada	1	La Cruz
2	Híbrida	31 años	Soltera	1	La Cruz
3	Híbrida	29 años	Cotrayente	2	La Cruz
4	Híbrida	30 años	Cotrayente	6	La Cruz
5	Híbrida	29 años	Cotrayente	2	Quilbo
6	Híbrida	33 años	Cotrayente	2	La Cruz
7	Híbrida	34 años	Casada	1	La Cruz
8	Híbrida	32 años	Casada	2	Quilbo
9	Híbrida	40 años	Casada	2	Quilbo
10	Jefa de grupo	34 años	Casada	2	La Cruz

ANEXO 12. Antecedentes socio- económicos de operarias de semillas híbridas de pimentón de Predio B.

<i>Operarias</i>	<i>Rol familiar</i>	<i>Nivel de escolaridad</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Conformidad con sueldo</i>	<i>Aspiración económica</i>	<i>Apoyo económico externo</i>
1	Dueña de casa	4° medio	\$ 100.000	Desconform	\$ 130.000	Marido
2	Hija	4° medio	\$ 100.000	Desconform	\$ 150.000	Padre
3	Dueña de casa	1° medio	\$ 100.000	Desconform	\$ 150.000	Pareja actual
4	Dueña de casa	7° básico	\$ 100.000	Desconform	\$ 110.000	Pareja actual
5	Dueña de casa	2° medio	\$ 100.000	Desconforme	\$ 150.000	Pareja actual
6	Dueña de casa	4° medio	\$ 100.000	Regulamente conforme	\$ 150.000	Es marido y pareja actual
7	Dueña de casa	8° básico	\$ 100.000	Desconforme	\$ 140.000	Marido
8	Dueña de casa	2° medio	\$ 100.000	Regulamente conforme	\$ 130.000	
9	Dueña de casa	2° medio	\$ 100.000	Regulamente conforme	\$ 130.000	Marido
10	Dueña de casa	4° medio	\$ 160.000	Regulamente conforme	\$ 200.000	Marido

ANEXO 13. Antecedentes laborales de operarias de semillas híbridas de pimentón de Predio B.

Operarias	Trabajos anteriores	Antigüedad en la empresa	Antigüedad en la labor	Tipo de contrato	Sería personal de planta	Capacitación en empresa	Capacitación externa	Motivo por el cual trabaja	Agrado por la empresa
1	Variados en agricultura	4 años	4 años	Temporal	No	Sí	No	Necesidad	Agrado
2	Comercio, agricultura	4 años	4 años	Temporal	Sí	Sí	No	Necesidad	Agrado
3	Sólo hibridación	3 años	3 años	Temporal	No	No	Sí	Necesidad y horario compatible	Agrado
4	Variado en agricultura	6 años	2 años	Temporal	Sí	No	Sí	Necesidad	Agrado
5	Variados en agricultura	5 años	5 años	Temporal	Sí	Sí	No	Holgura económica	Agrado
6	Agricultura y comercio	3 años	3 años	Temporal	Sí	Sí	No	Necesidad, agrado por la labor	Agrado
7	Variados en agricultura	8 años	12 años	Temporal	No	No	Sí	Necesidad	Agrado
8	Variados en agricultura	4 años	4 años	Temporal	No	Sí	No	Necesidad	Agrado
9	Variados en agricultura	3 años	3 años	Temporal	Sí	No	Sí	Necesidad	Agrado
10	Variados agricultura	4 años	4 años	Temporal	Sí	No	Sí	Holgura económica	Agrado

CONTINUACIÓN :

Operarias	Comodidades en la empresa	Cambios que realizaría.	Relación con compañeras	Relación con superiores	Ideales de capacitación	Aspiraciones personales.
1	Comedor, cocina	Baños, guardería	Buena	Buena	Peluquería, cosmetología	Trabajo estable
2	Cocina, comedor	Motivación verbal de superiores	Buena	Buena	Peluquería, cosmetología	Trabajo estable
3	Comedor, cocina	No realizaría cambios	Buena	Buena	Computación, primeros auxilios	Seguir de hibridación
4	Comedor	No realizaría cambios	Buena	Buena	No tiene	Seguir de hibridación
5	Comedor, cocina	Música permanente, baños, agua potable	Buena	Buena	Paramédico	No tiene
6	Comedor, cocina	Música permanente, baños	Buena	Buena	Cosmetología, peluquería	Trabaja y estudiar
7	Comedor, cocina	Música permanente, baños, locomoción	Regular	Buena	Repostería	Trabajo estable en hibridación
8	Comedor	Baños, guardería, locomoción	Buena	Buena	Computación	Trabajo estable en hibridación
9	Ninguna	Baños, guardería, agua potable	Buena	Buena	No tiene	Trabajo estable en hibridación
10	ninguna	Agua potable, guardería, baños	Buena	Buena	Computación, administración	Trabajo permanente

ANEXO 14. Factores que inciden en la productividad de la mano de obra

	Edad	Número de hijos	Rol familiar	Nivel de escolaridad	Sueldo	Antigüedad en la labor	Capacitación dentro de la empresa	Comunicación con compañeros y superiores	Comodidades en la empresa	Temporalidad de la labor
Edad										
Número de hijos										
Rol familiar										
Nivel de escolaridad										
Sueldo										
Antigüedad en la labor										
Capacitación dentro de la empresa										
Comunicación con compañeros y superiores										
Comodidades en la empresa										
Temporalidad de la labor										

ANEXO 15. Importancia relativa de factores que afectan la productividad de la mano de obra en producción de semillas.

	<i>Informante N°1</i>	<i>Informante N°2</i>	<i>Informante N°3</i>	<i>Informante N°4</i>	<i>Informante N°5</i>	<i>Informante N°6</i>	<i>Informante N°7</i>	<i>Informante N°8</i>
<i>Edad</i>	1	2	3	0	8	3	0	3
<i>Número de hijos</i>	3	3	2	4	1	2	2	4
<i>Rol familiar</i>	7	5	1	8	4	2	4	5
<i>Nivel de escolaridad</i>	5	2	0	2	5	8	9	9
<i>Sueldo</i>	8	9	9	9	5	6	6	7
<i>Antigüedad en la labor</i>	1	8	8	6	8	6	4	1
<i>Capacitación en empresa</i>	5	7	7	2	5	5	3	6
<i>Comunicación con compañeros y superiores</i>	4	6	6	6	6	3	1	3
<i>Comodidades en la empresa</i>	6	1	5	3	4	5	1	2
<i>Temporalidad en la labor</i>	5	2	4	3	0	7	2	2