

CAPÍTULO 5.

CLIMA LABORAL EN HUERTOS DE ARÁNDANO.

Juan Pablo Subercaseaux I. Ing. Agrónomo. M.Sc. MBA

El clima laboral se refiere al ambiente físico y humano de trabajo donde se desempeñan las personas. Principalmente, es el resultado de la percepción del personal de la empresa respecto de una serie de factores, donde influyen las motivaciones, conductas, desempeño, productividad y satisfacción del individuo. También depende de la estructura, procesos y prácticas organizacionales, donde nacen distintos tipos de clima laboral. Por ende, si se logra entregar un clima adecuado para los trabajadores, éstos se sentirán más cómodos realizando sus labores y se logrará un aumento en su productividad.

5.1 Factores que determinan el clima laboral de las empresas agrícolas.

Los principales factores que influyen en el clima laboral son:

- **Liderazgo:** mide la capacidad de la relación líder colaboradores.
- **Relaciones:** se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal.
- **Implicación:** habla del compromiso, del grado de entrega de los empleados hacia su empresa.
- **Organización:** son los elementos que dan una estructura a la empresa como los políticos, normas y procedimientos.
- **Reconocimiento:** valorar el trabajo bien realizado.
- **Remuneración:** si esta es fija o variable.
- **Igualdad:** mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.
- **Independencia:** grado de autonomía que poseen los trabajadores al realizar sus tareas.
- **Condiciones Físicas:** características medioambientales en donde se desarrolla el trabajo.

5.2 Perfil de trabajadores en huertos de arándano

A continuación se muestra la información que nos permite crear un perfil de los trabajadores de una empresa agrícola. Fue obtenida en base a una encuesta anónima realizada a 20 empleados de la empresa, de los cuales 10 pertenecían a trabajadores de huerto y el resto a trabajadores de la agrícola.

De los trabajadores de huerto, el 80% tiene contrato indefinido y el 20% tiene contrato temporal. El 60% son mujeres y el 40% restante son hombres. El 60% de los trabajadores encuestados es casado, un 40% soltero. El 60% es jefe de hogar y el 40 % restante no lo es. Respecto a la escolaridad de los trabajadores, el 20% tiene educación media, 20% educación técnica y el 60% restante educación básica. En este último ítem, el 50% tiene educación incompleta y el 50% completa. Cuando se les preguntó acerca de la estabilidad laboral, un 10% dice tener una cierta estabilidad, un 10% cree tener un nivel leve de estabilidad y el 80% dice no tener estabilidad laboral.

Sobre la movilización que utilizan para llegar a la agrícola un 40% lo hace a pie, otro 40% por vehículo de la empresa, 10% por movilización propia y otro 10% por movilización del jefe. Con la prevención de riesgos, el 100% de los encuestados dice utilizar bloqueador. En relación a la utilización de elementos de seguridad un 100% los usa. Finalmente un 100% usa herramientas.

De los trabajadores de la agrícola, un 90% tiene contrato indefinido y un 10% temporal. El 100% de los encuestados pertenecen al género masculino. Un 80% de los trabajadores tiene enseñanza básica y un 10% tiene enseñanza media y el 10% restante sin educación. Respecto a esto, un 70% tiene educación incompleta y un 30% educación completa. En relación al estado civil, un 90% de los encuestados es casado y el 10% que sigue es separado. Un 80% es jefe de hogar y un 20% no lo es. En cuanto a la seguridad laboral, un 40% de éstos dice no sentirse inseguro laboralmente, un 20% levemente inseguro, un 10% dice tener una cierta inseguridad laboral y un 30% dice estar inseguro laboralmente. Cuando se les preguntó acerca de la movilización, un 60% utiliza la movilización de la empresa, un 30% lo hace a pie y el 10% que sigue lo hace por movilización del jefe. Respecto a la prevención de riesgos, un 80% utiliza protección solar y el 20% restante no, un 80% utiliza los elementos de seguridad y un 20% no los usa. Un 70% de los trabajadores encuestados utiliza las herramientas que la empresa le otorga, un 10% sólo algunas veces y un 20% dice que no le entregan herramientas.

5.3 Compensación no monetaria (CNM).

La compensación no monetaria (CNM) se refiere, según Hellriegel¹, a las muchas formas de recompensas sociales y psicológicas que satisface y motivan al empleado a realizar su mayor esfuerzo en el desempeño de sus labores. Esta compensación debe cumplir ciertos requisitos, uno de éstos es satisfacer la restricción de participación,

1 Administration Don Hellriegel, Don Hellriegel Susan E. Jackson John W. Slocum, Susan

la cual propone que “la utilidad de trabajar” en una empresa debe ser mayor a “la utilidad de trabajar” en una alternativa².

Lo anterior señala, que el trabajador debe ser capaz de elegir trabajar en una empresa en desmedro de otra, a menos que el sueldo a recibir en otra sea capaz de satisfacer de mejor forma las compensaciones monetarias y no monetarias ofrecidas por su actual organización.

Las compensaciones no monetarias se pueden clasificar en dos grupos:

- a) Las sociales - psicológicas
- b) Las monetarias indirectas.

Las CNM sociales psicológicas se refieren a recompensas intrínsecas o extrínsecas no monetarias que recibe el trabajador, que consisten en la satisfacción que un trabajador experimenta respecto al trabajo como tal o del ambiente físico y psicológico en el cual se desempeña. Estas se explican otorgándole reconocimiento o un mayor estímulo psicológico al trabajador, tales como un trato justo, posibilidades de ascenso, seguridad en el puesto de trabajo, otros.

Las CNM indirectas (prestaciones) son aquellas que generan utilidad al trabajador, donde se incluyen todas las recompensas no monetarias. No obstante, generan la misma utilidad que el dinero, abarcando una gran variedad de retribuciones, como por ejemplo: capacitaciones, seguros, otros.

Estas CNM deben ser factores motivacionales y no factores higiénicos, según la Teoría de Higiene-Motivación de Herzberg, es decir, capaces de generar la satisfacción necesaria cuando están presentes, en vez de insatisfacción cuando no lo están.

Sin embargo, existe una gran limitante en nuestras CNM: el costo económico de implementarla. Es decir, *¿Cuánto dinero nos cuesta llevar a cabo tal CNM?* .

Este costo no debe ser alto para la empresa y a la vez debe ser capaz de responder otra pregunta: *¿tiene algún beneficio llevar a cabo tal CNM?* .

En consecuencia, debe existir un feedback positivo entre el costo que tiene llevar a cabo estas CNM y los beneficios que la empresa espera recibir, o sea la productividad debe ser igual o mayor al los salarios más las CNM.

Otro punto a considerar es la valorización que tiene el trabajador respecto a las CNM, o sea *¿cuánto dinero está dispuesto a pagar o a disminuir de su salario por una CNM?, ya que no sirve de nada implementar una CNM si la valoración de esta es baja, respecto a su costo.*

5.3.1 Relación entre motivación y desempeño.

La definición de motivación según el autor, se refiere al “conjunto de fuerzas enérgicas originadas desde el interior y el exterior del individuo que inician un comportamiento y determinan su forma, dirección, intensidad y duración”. Lo anterior, indica que para motivar a alguien debe existir un impulso personal y otro de parte de terceros para generar una respuesta positiva de la persona.

Según la teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner, existen dos tipos de motivaciones: la positiva (recompensa) y la negativa (sanción). Es decir, “la zanahoria o el garrote”, si el conejo sale del gorro tiene la zanahoria, si no aparece tiene un garrotazo.

Como el objetivo es lograr un mayor desempeño y compromiso de parte del trabajador, deben alinearse los objetivos de la empresa con los del trabajador, motivándolo positivamente, de manera tal que se sienta parte de un proceso y que es importante dentro de él.

Por lo tanto, es necesario descubrir aquellas necesidades de los trabajadores y satisfacerlas. De tal manera que estas necesidades satisfechas sean capaces de motivar al trabajador, obteniendo de él su máximo potencial y su intención de permanecer en la empresa.

De lo anterior podría inferirse que la motivación incide en el desempeño de un trabajador. El colaborador mientras más motivos tenga (tanto intrínsecos y extrínsecos), para desempeñar una labor, mayor será el interés en realizar el trabajo.

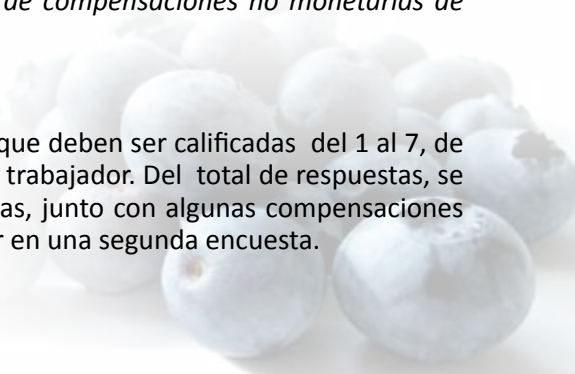
En conclusión, el desempeño del trabajador está directamente relacionado con las motivaciones propias y aquellas otorgadas por el empleador, sea dinero, participación o calidad de vida laboral. A su vez el desempeño logrado por el trabajador se reflejará en su productividad.

5.3.2 Estudio de preferencias de los trabajadores agrícolas, en relación a las CNM.

Para saber cómo motivar de mejor forma a los trabajadores agrícolas, sólo queda averiguar cuáles son las CNM de su preferencia. Para ello, se confeccionó una encuesta de evaluación simple, titulada “*Preferencias de compensaciones no monetarias de trabajadores agrícolas*”.

- Marco Metodológico.

Esta investigación consta de 22 preferencias, que deben ser calificadas del 1 al 7, de menor a mayor grado de importancia para el trabajador. Del total de respuestas, se calculará un promedio y las mejores evaluadas, junto con algunas compensaciones obligatorias, serán valoradas por el trabajador en una segunda encuesta.



Las preferencias propuestas fueron:

- *Finalización de estudios*: consiste en un programa direccionado a los trabajadores agrícolas que no hayan terminado su escolaridad y estén dispuestos a terminarla.
- *Capacitación Laboral*: se entregará capacitación a los trabajadores a través del beneficio Sence.
- *Posibilidad de ascensos*: si el trabajador manifiesta compromiso con los objetivos de la empresa, se supera a sí mismo y tiene una antigüedad significativa (dos o más años) en ésta, puede ser promovido.
- *Actividades de finalización de etapas*: consiste en realizar acciones a fin de la temporada agrícola entre trabajadores, administrativos, directivos, otros. Ejemplo: un asado de camaradería.
- *Celebración de fiestas*: celebrar las fiestas importantes para la empresa, con la familia de los trabajadores, ya sea año nuevo, fiestas patrias, navidad, otros.
- *Derecho a crédito de consumo y/o préstamo*: otorgarle al trabajador la posibilidad de pedir un préstamo a la empresa o un crédito de consumo, el cual deberá ser pagado en cuotas sin intereses y descontado de sus honorarios.
- *Campeonatos de Baby Fútbol*: se realizará un campeonato de Baby fútbol o futbolito todos los días viernes después de la jornada laboral, saliendo una hora antes.
- *Salud dental*: consiste en crear un convenio con algún centro médico dental con el fin de tener a los empleados asegurados en caso de alguna urgencia dental.
- *Jardín infantil (hasta los 4 años)*: se le proporcionará la posibilidad de tener a los niños sin derecho a sala cuna menores de 4 años de estar en un jardín infantil con convenio con la empresa.
- *Seguro que paga los medicamentos*: la empresa cancelará un seguro a cada empleado con el fin de subvencionar medicamentos de costos elevados.
- *Seguro de Vida (en caso de muerte en el lugar de trabajo o producto de la actividad)*
- *Salir temprano*: en períodos de baja productividad se les permitirá a los trabajadores salir antes, con el fin de ocupar el tiempo con su familia.

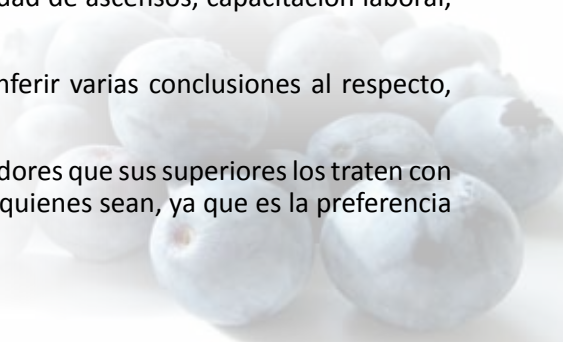
- *Gimnasio*: se proveerá de un gimnasio o se realizará un convenio con algún establecimiento para los trabajadores.
- *Cuadro de honor*: el trabajador que mejor se desempeñe a lo largo del mes, será reconocido con una foto en el mural de la empresa y en la página web.
- *Sala con TV y Radio*: para la convivencia de los trabajadores en el tiempo libre, se les proveerá de un salón equipado con televisión, radio, sillones y otros.
- *Celular con 150 minutos*: se le otorgará un celular con 150 minutos de parte de la empresa, para que el empleado haga uso de él.
- *Desayuno y colación*: se le dará desayuno y colación al trabajador con el fin de controlar su nutrición.
- *Sala de computación con Internet*: se dispone de una sala de computadores conectados a internet disponibles para los trabajadores sin costo
- *Ropa Trabajo (gorro, buzo y cortaviento)*: se le otorgará uniforme a todos los trabajadores agrarios, con sus respectivos implementos de seguridad.
- *Reconocimiento a Jefatura*: reconocer las labores y el desempeño de los trabajadores agrícolas.
- *Participación de utilidades*: los trabajadores recibirán un incentivo económico, de acuerdo a las utilidades de la empresa.
- *Trato igualitario a trabajadores*: tratar a los trabajadores de la misma forma, sin favoritismos ni discriminaciones.

5.3.3 Resultado de Encuesta Preferencias CNM.

Una vez aplicada la encuesta los resultados obtenidos fueron: trato igualitario a trabajadores, participación de utilidades, desayuno y colación, celular con 500 minutos, salir temprano, seguro de vida (en caso de muerte), seguro que paga medicamentos, campeonatos de baby fútbol, derecho a crédito de consumo y préstamo, celebración de fiestas, asado de fin de temporada, posibilidad de ascensos, capacitación laboral, finalización de estudios, ropa de trabajo.

De los resultados de la encuesta se pueden inferir varias conclusiones al respecto, tales como:

- ✓ Es muy importante para los trabajadores que sus superiores los traten con respeto y deferencia, sin importar quienes sean, ya que es la preferencia mejor evaluada de todas.



- ✓ Un 70% de las preferencias mejor evaluadas, son de carácter sociales psicológicas, lo que permite concluir que el trabajador agrícola reacciona de mejor forma a los ambientes físicos y a los estímulos psicológicos.
- ✓ Al no existir grandes diferencias entre los resultados (rango razonable de 2 puntos), nos demuestra que fue un grupo de preferencias bien encontradas, que describen las preferencias agrícolas.

Cuadro 1. Resultados de encuesta de preferencia.

COMPENSACION	Promedios
Trato igualitario a trabajadores	6,3
Salir temprano	6,2
Participación de utilidades	6,2
Asado fin de temporada	6,2
Posibilidad de ascensos	6,1
Campeonatos de Baby Fútbol	5,9
Desayuno y colación	5,7
Derecho a crédito de consumo y préstamo	5,6
Finalización de estudios	5,5
Capacitación Laboral	5,5
Celebración de fiestas (Navidad, etc.)	5,4
Celular con 150 minutos	5,4
Seguro Vida (en caso de muerte)	5,4
Salud dental	5,3
Seguro que paga los medicamentos	5,3
Sala con TV y Radio	4,9
Sala de computación con Internet	4,9
Ropa Trabajo (gorro, buzo y cortaviento)	4,9
Trabajador del mes (foto en mural)	4,6
Jardín infantil (hasta los 4 años)	4,4
Gimnasio	4,3
Reconocimiento a jefatura	4,2

Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Valoración de preferencias.

Para obtener la valoración que el trabajador agrícola le otorga a las preferencias obtenidas de la *Encuesta 1*, se confeccionó una encuesta de "Valoración de Preferencias", en la cual se parte de los siguientes supuestos:

- El trabajador agrícola no está contratado por la empresa, sólo tiene un trato informal de remuneraciones por \$200.000 mensuales.
- El trato no tiene contemplado FONASA, AFP ni seguros obligatorios.
- El trabajador dispone de un aumento de \$100.000, los cuales debe distribuirlos en las preferencias obtenidas en la *Encuesta 1*.

5.3.5 Resultado de encuesta de valoración de preferencias.

Los resultados asociados a la encuesta de Valoración de preferencias (CNM) del trabajador agrícola, expresados en montos anuales, indica lo siguiente:

Cuadro 2. Valoración anual de preferencias.

CMN	Valoración
Contrato indefinido	\$ 268.392
Mutual de seguridad para accidentes	\$ 150.384
Seguro de Cesantía	\$ 118.200
Capacitación Laboral	\$ 115.680
Celular con 150 minutos	\$ 83.304
Seguro Vida (en caso de muerte)	\$ 81.456
Seguro que paga los medicamentos	\$ 79.704
Finalización de estudios	\$ 71.760
Derecho a crédito de consumo y préstamo	\$ 55.464
Ropa Trabajo (gorro, buzo y cortaviento)	\$ 53.040
Celebración de fiestas (Navidad, etc.)	\$ 46.128
Participación de utilidades	\$ 43.200
Salir temprano	\$ 39.264
Posibilidad de ascensos	\$ 34.320
Trato igualitario a trabajadores	\$ 34.272
Desayuno y colación	\$ 31.032
Asado fin de temporada	\$ 26.760
Campeonatos de Baby Fútbol	\$ 11.700

Fuente: Elaboración propia

Con los valores obtenidos en la cuadro 2, se pueden inferir las siguientes conclusiones:

- ✓ El trabajador agrícola valora mucho la seguridad que representa un trabajo estable y todos los beneficios que este otorga. Lo anterior es posible

reconocerlo en las tres mayores valoraciones, las cuales son obligatorias según la ley chilena.

- ✓ Las CNM Sociales Psicológicas (ej. trato igualitario y las actividades de camaradería), no son tan bien valoradas monetariamente por el trabajador agrícola. Sin embargo, al tener costo \$0 la implementación de estas, las hace ver convenientes.
- ✓ El bienestar propio y de la familia es muy valorado por el trabajador agrícola, demostrado por las altas valoraciones de los seguros.
- ✓ La capacitación laboral y la nivelación de estudios es altamente valorada, lo que permite inferir que el trabajador desea mejorar su estilo de vida por medio de mejorar su productividad.

5.3.6 Valoración preferencias v/s costos de implementación.

Una vez obtenidos los resultados de la valoración e interpretando los resultados, se evaluará la valoración obtenida versus los costos reales asociados a la implementación de las CNM.

En la siguiente tabla se observan las valoraciones obtenidas versus el costo real de los CNM.

Cuadro 3. Valoración vs Costo real.

CMN	Valoración	Costo Real
Contrato indefinido	\$ 268.392	\$ 240.000
Mutual de seguridad para accidentes	\$ 150.384	\$ 76.320
Seguro de Cesantía	\$ 118.200	\$ 86.400
Capacitación Laboral	\$ 115.680	\$ 0
Celular con 150 minutos	\$ 83.304	\$ 162.000
Seguro Vida (en caso de muerte)	\$ 81.456	\$ 49.200
Seguro que paga los medicamentos	\$ 79.704	\$ 42.240
Finalización de estudios	\$ 71.760	\$ 0
Derecho a crédito de consumo y préstamo	\$ 55.464	\$ 3.600
Ropa Trabajo (gorro, buzo y cortaviento)	\$ 53.040	\$ 22.000
Celebración de fiestas (Navidad, etc.)	\$ 46.128	\$ 30.000
Desayuno y colación	\$ 31.032	\$ 168.000
Asado fin de temporada	\$ 26.760	\$ 6.500
Campeonatos de Baby Fútbol	\$ 11.700	\$ 15.000

Fuente: Elaboración propia

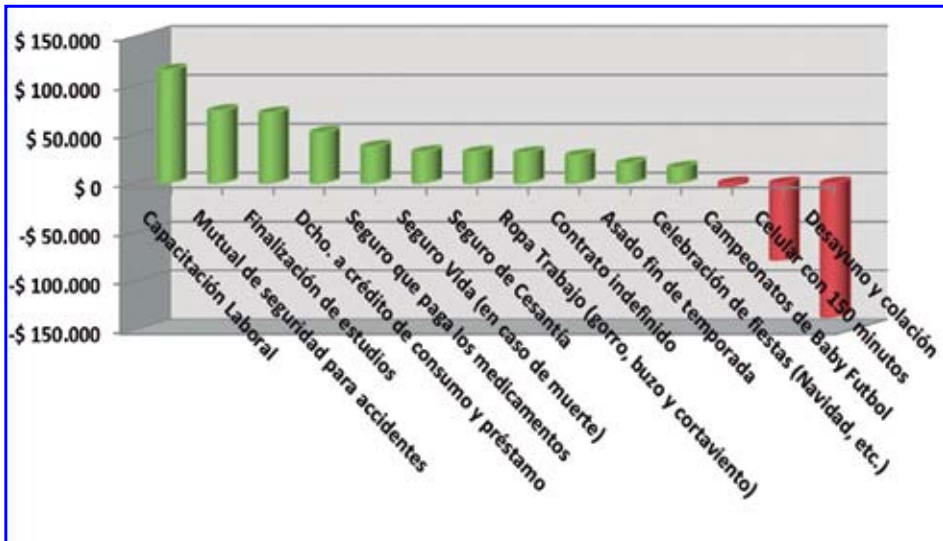
El cuadro 3 se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Valoración v/s Costos.



Fuente: elaboración propia

Gráfico 2. Diferencia entre Valoración v/s Costo.



Fuente: elaboración propia

De la tabla de valoración versus costos y diferencias se puede concluir:

- ✓ El Contrato definido es por lo que más pagaría el trabajador agrícola, sin embargo es uno de los costos reales más altos. Se concluye que esto motiva en gran manera e incluso puede llegar a desmotivar el hecho que no esté presente.
- ✓ La capacitación laboral y la finalización de estudios, se encuentran dentro de las cinco mayores diferencias positivas y a la vez están altamente valoradas por el trabajador agrícola, lo que lleva a inferir que es conveniente para la empresa su implementación.

Una vez definido y clasificado el concepto de compensación no monetaria, determinando la relación entre motivación y desempeño, recolectado los datos, obtenido las preferencias y diferenciándolas según valoración y costos, se obtuvieron resultados que permiten al investigador presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

- La productividad y compromiso del empleado se logra mediante el uso de recompensas y motivaciones de parte del empleador.
- La productividad del trabajador agrícola, esperada por la empresa, debe ser igual o mayor al los salarios más las CNM, ya que si esta condición no se cumple, no existe iniciativa para que la empresa implemente estas CNM.
- El trabajador se comprometerá con la empresa cuando la utilidad de trabajar en ésta sea mayor a la de trabajar en alguna alternativa.
- El empleador tiene la necesidad de hacer sentir al trabajador parte de un proceso y motivarlo cuando sea necesario, con el propósito de obtener la mayor productividad y un mejor compromiso de parte de éste.
- De la primera encuesta, los trabajadores prefieren, en su mayoría, CNM de carácter psicológicos sociales, que tienen como costo \$0, o pocas palabras cuesta menos de lo que los empleadores creen, motivar a sus trabajadores.
- De la segunda encuesta, los trabajadores valoran mucho las instancias que le proporcionan sus empleadores para educarse y seguir superándose como persona. No obstante ello, a lo que mayor valoración otorgan, es a los beneficios asociados a un trabajo seguro y estable.
- Las mayores diferencias de valoración versus costos serán las CNM en las que más conviene invertir, ya que estas son muy valoradas por los trabajadores agrícolas y representan bajo costo para el empleador.

Por lo tanto, se logró descubrir las compensaciones no monetarias y no obligatorias que inciden en la motivación agrícola, y a la vez se obtuvo la valoración que el trabajador agrícola le otorga a cada una de ellas. Al mismo tiempo, se da por hecho que la implementación de cada una de estas CNM, proporciona un mayor grado de motivación y compromiso al trabajador agrícola. Sin embargo, éstos no son factores de conducta cuantificables, por lo que es necesaria la implementación de las CNM para evaluarlos.

Se espera que esta información sirva de instrumento para Recursos Humanos del área agrícola y permita entregar la información, de manera simple, que es requerida sobre qué tipos de compensaciones tienen que utilizar en el ámbito agrícola, para lograr un mejor desempeño y un mayor compromiso de los trabajadores.

5.4 Estudio de clima laboral en un huerto de arándanos del sur de Chile.

Es fundamental tener un buen clima laboral dentro de una empresa, ya que está estrechamente relacionado con la motivación de los trabajadores. Por lo tanto, si existe un buen clima laboral, dicha motivación tiende a ser alta, por ende se generan mejores relaciones, satisfacción, interés y colaboración de éstos, aumentando su nivel de productividad.

Al contrario, si existe un mal clima laboral se generan estados de desinterés, apatía e insatisfacción, por lo tanto la productividad de cada trabajador es menor.

Se utilizará la muestra de las encuestas realizadas a 20 trabajadores de unas agrícolas (encuesta anónima), de los cuales 10 eran trabajadores de huerto y el resto de la agrícola. Se les preguntó por qué trabajan en la agrícola y cuál es el gusto por el trabajo que realiza dentro de ésta.

El primer grupo lo conforman los trabajadores del huerto, cuyo desempeño laboral se enfoca principalmente a la mantención y mejoramiento del huerto de arándanos, realizando diversas labores como aplicaciones de agroquímicos, fertirriego, poda, raleo, desmalezamiento, confección de atriles para cosecha, entre otras. Y por otro lado se encuentran los trabajadores agrícolas que se desempeñan en todo lo relacionado con cultivos anuales (raps, trigo, cebada, avena, entre otras), como son labores de tractoristas, siembras, cosechas, aplicaciones de agroquímicos, fertilización, mecánicos para arreglar la maquinaria agrícola, entre otros.

En la pregunta del por qué trabajan en la agrícola, el 30% lo hace por la cercanía donde vive, un 20% por la estabilidad de la empresa, otro 20% lo realiza por la seriedad de la empresa, un 10% por ser la única oportunidad que tienen, otro 10% por el sueldo y un 10% restante por que le gusta su trabajo. En el gráfico 3 se verifican los resultados obtenidos.

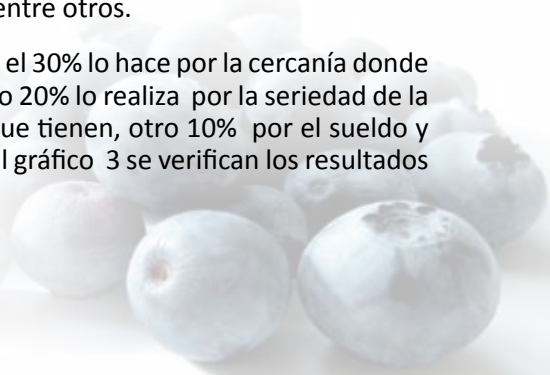


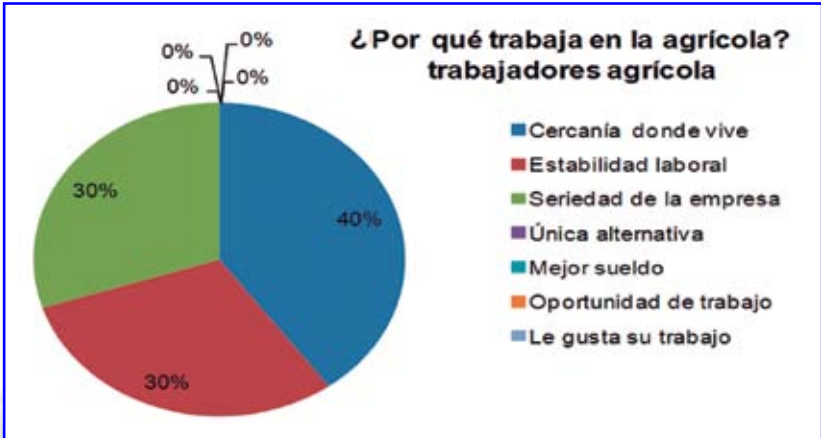
Gráfico 3. ¿Por qué trabaja en la agrícola? (trabajadores de huerto).



Fuente: Elaboración Propia

En cambio cuando a los trabajadores de planta se les preguntó el por qué trabajan en la agrícola, un 40% lo hace por la cercanía donde vive, un 30% por la estabilidad laboral y el 30% restante por la seriedad de la empresa. El resultado se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4. ¿Por qué trabaja en la agrícola? (trabajadores de agrícola).



Fuente: Elaboración propia

Respecto al agrado de trabajar en la empresa, los trabajadores de huerto respondieron que a un 60% de estos les gusta mucho su trabajo, a un 20% les gusta su trabajo a un 10% le encanta y al 10% restante no le gusta mucho. En el gráfico N°5 se especifican los resultados.

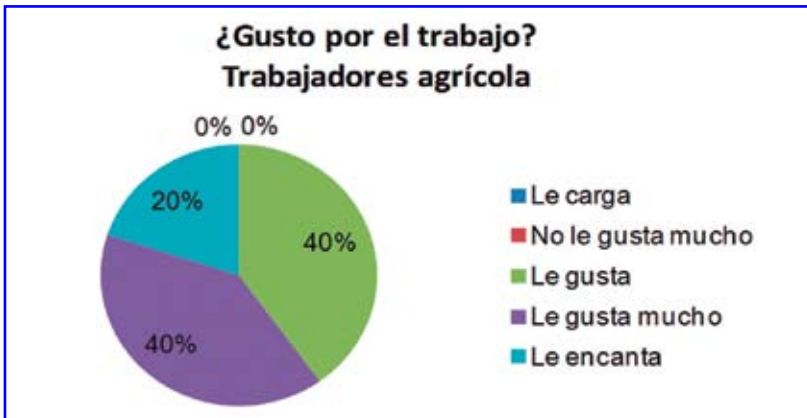
Gráfico 5. ¿Cuánto le gusta trabajar en la agrícola?.



Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores de la agrícola respondieron que a un 40% le gusta, a otro 40% le gusta mucho y al 20% restante le encanta la labor que realizan. En el gráfico 6 se ven los resultados obtenidos.

Gráfico 6. ¿Cuánto le gusta trabajar en agrícola?.



Fuente: Elaboración propia

En otra encuesta realizada a los mismos trabajadores se les pidió que evaluaran con una nota de 1 a 7 distintos ítems de la empresa, siendo 1 la nota más baja y 7 la nota más alta. Ésta evaluación también se realizó por trabajadores de huerto y trabajadores de la agrícola.

Gráfico 7. Escala de notas realizada por los trabajadores de huerto.



Fuente: Elaboración propia

Para los trabajadores de la agrícola, los atributos mejor evaluados son el servicio de transporte, con un 6,6 y la agrícola en general (6,5). Dentro de los atributos peor evaluados se encuentra el sistema de tareas y pago por rendimiento (4,1) y la disposición de la gerencia a resolver problemas (4,1). Los resultados obtenidos se muestran en el gráfico 8.

Gráfico 8. Escala de notas realizada por los trabajadores de agrícola.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los trabajadores de temporada, entre las mejores calificaciones está: la relación con los compañeros de trabajo (6,7), el servicio de transporte (6,3), la claridad en las pautas de trabajo y el equipamiento de trabajo, ambas evaluadas (6,0). Dentro de las peores calificaciones destacan las instalaciones de baños y comedores (4,0), las capacitaciones (4,0) y las celebraciones (2,9).

Gráfico 9. Escala de notas realizada por los trabajadores de temporada.



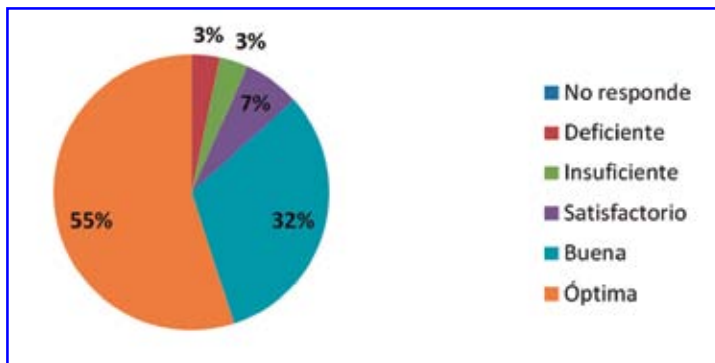
Fuente: elaboración propia.

En otra encuesta de clima laboral, se les solicitó evaluar a la agrícola con nota de 1 a 5, siendo 1 deficiente, 2 insuficiente, 3 satisfactorio, 4 buena y 5 óptimo. En este punto se les pidió que evaluaran distintos ítems, los cuales estaban compuestos por distintos atributos, importantes para la empresa.

5.4.1 La empresa en general.

En forma general, la empresa se encuentra bien evaluada por los trabajadores del huerto, pues se refleja una alta satisfacción por trabajar allí. Se sienten cómodos, y más aún, les agrada trabajar en ella, sintiéndose orgullosos de estar en sus filas. Lo último induce a que sientan que son parte de la empresa, asumiendo que su trabajo contribuye en el crecimiento y desempeño de la misma. A través del tiempo, esto genera mayor nivel de confianza en su desempeño laboral. También sienten a la empresa como algo propio, pero este es el punto más bajo de la evaluación por parte de los trabajadores, ya que hay algunos casos en que no sienten su lugar de trabajo como algo propio y al no ser así, las labores realizadas se ejecutan de mala manera o existe baja en la productividad. Aunque se encuentra relativamente bien evaluado, vale la pena revisar este punto.

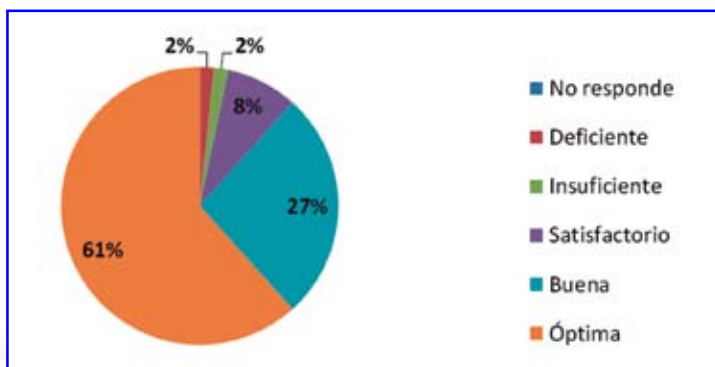
Gráfico 10. Evaluación de la empresa en general según trabajadores de huerto.



Fuente: elaboración propia.

En general los trabajadores de la agrícola evaluada tienen una buena percepción de la empresa donde trabajan, al reflejar una alta satisfacción por trabajar en ella. Se sienten cómodos, y orgullosos de estar en sus filas. Lo último induce a que se sientan parte de la empresa, concibiendo que su trabajo contribuye al crecimiento y desempeño de la misma, lo que va generando a través del tiempo un mayor nivel de confianza en su desempeño laboral. También sienten a la empresa como algo propio, hecho que permite concluir que los trabajadores están a gusto con la empresa.

Gráfico 11. Evaluación de la empresa en general según trabajadores de agrícola



Fuente: elaboración propia.

5.4.2 Ergonomía.

Los trabajadores del huerto y de la agrícola consideran que sienten algunos malestares físicos al momento de realizar sus labores, producto del trabajo realizado. Esto es fundamental, ya que si hay molestias por dicho motivo, la productividad del trabajador será menor, debido a que las dolencias frenarán su trabajo y por ende estarán “más lentos”. Respecto a las instalaciones (baños, cocina), estos los evalúan de forma positiva, lo que demuestra que en las instalaciones del lugar de trabajo se encuentra todo bien.

En general se sienten a gusto en su lugar de trabajo, no hay ruidos importantes que los incomode y los elementos utilizados para sus labores diarias están en buenas condiciones. El problema está en las labores físicas que realizan. Los trabajadores dicen que tienen molestias físicas importantes mientras realizan su trabajo, que le generan molestias y dicen sentirse extremadamente cansados en ciertas ocasiones. Esto puede provocar que los trabajadores migren a otros trabajos que no le ocasionen molestias físicas o que no se sientan a gusto con su trabajo, lo que disminuye el rendimiento

5.4.3 Autonomía.

Cabe destacar el sentimiento que expresan tanto los trabajadores del huerto, como los de la agrícola, de ser controlados mucho en su trabajo. Al respecto hay que tener cuidado, ya que un control bien hecho puede tener buenos resultados para la empresa, siempre y cuando los trabajadores no lleguen a sentirse incómodos con este control. Esto puede generar una disminución en su confianza debido a que piensa que su jefe no encuentra que realiza su trabajo como corresponde.

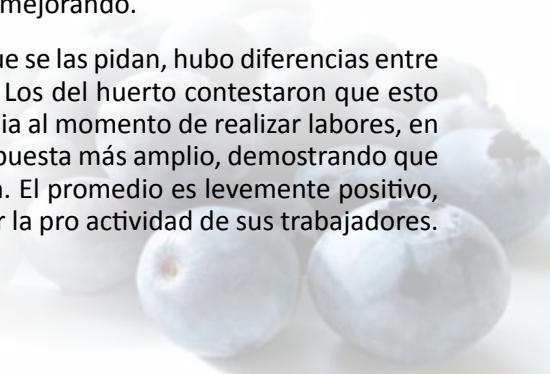
Otro punto bajo para los empleados de ambos sectores es que el trabajo que realizan no tiene relación con los estudios cursados. Es decir, no cuentan con una preparación académica para las labores que llevan a cabo.

En el ámbito de cómo evalúa su proyección personal en la empresa, los trabajadores del huerto y de la agrícola creen que las posibilidades de ascender dentro son mínimas. Esto puede ser un factor que desmotive a los trabajadores en cuanto a rendimiento y que busquen oportunidades en otras empresas. Pero, cuando se les consultó sobre si les gustaría seguir trabajando en la empresa a futuro, respondieron en forma positiva, ya que estar en sus filas les genera una estabilidad laboral importante.

Al preguntarles si sienten que sus jefes toman en cuenta sus ideas, los trabajadores de ambos sectores admiten que son escuchados. Este es factor clave para que sientan que sus labores son valoradas.

En el ámbito del trabajo diario, los empleados consideran que realizan distintas actividades durante el día, teniendo algún grado de rotación de labores. Este factor hace menos tedioso y monótono el trabajo. Dicho punto es levemente bien evaluado por los trabajadores, lo que da espacio a seguir mejorando.

Cuando se les consultó si realizaban tareas sin que se las pidan, hubo diferencias entre los trabajadores del huerto y los de la agrícola. Los del huerto contestaron que esto es común entre ellos, mostrando iniciativa propia al momento de realizar labores, en cambio los de la agrícola tienen un rango de respuesta más amplio, demostrando que sólo algunos realizan tareas sin que los manden. El promedio es levemente positivo, indicando que en este grupo se debiera mejorar la pro actividad de sus trabajadores.



5.4.4 Trabajo en equipo y relaciones.

En forma general, no se distinguen puntos bajos en la opinión de los trabajadores sobre las relaciones dentro de la empresa y el trabajo en equipo.

En el ámbito de las relaciones entre empleados, respondieron que entre ellos se llevan bien, que al llegar a la empresa los ayudaron y los recibieron de buena forma durante los primeros días. Al preguntarles sobre si sienten que tienen amigos entre sus compañeros de trabajo, las respuestas de los trabajadores de huerto variaron de los contestados por los trabajadores de la agrícola. Los segundos consideran que definitivamente el entorno es de amigos, en cambio, los primeros no tienen una opinión tan categórica. Aún así es más positiva que negativa. Por otro lado, la buena relación entre empleados se ve extrapolada al laburo a diario, ya que hay un sentimiento de logro de trabajo en equipo marcado entre ellos, aspecto muy importante para materializar objetivos en una empresa. La buena relación entre ellos es tan evidente, que al consultarles sobre un cambio de empresa, indican que lo sentirían por sus compañeros.

En general en la empresa existe una buena relación entre jefes y subordinados, ya que los trabajadores consideran que sus superiores los tratan con amabilidad, tienen un adecuado nivel de exigencia por parte de ellos, los ven como personas justas y comunicativas.

Si bien describe que los jefes son comunicativos, los trabajadores del huerto revelan que la comunicación es satisfactoria, pero no muy buena de jefe hacia subordinado ni de subordinado a jefe, lo que demuestra que aunque exista comunicación, muchas veces lo transmitido no queda claro. Esto a nivel de huerto, porque en la agrícola no sucedería lo mismo.

Otro punto que demuestra que existe comunicación en la empresa, es que los trabajadores, en general admiten que sus opiniones, sugerencias e ideas son escuchadas por sus superiores.

5.4.5 Reconocimiento.

Se observa que el desempeño de los trabajadores es valorado por ellos mismos, ya que la mayoría de los encuestados consideran que realizan un trabajo útil para la institución, siendo un aspecto importante para su confianza laboral, y además, se sienten seguros al seguir trabajando en la empresa a futuro.

El punto más bajo fue al preguntarles si basándose en sus resultados como trabajador considera que es posible ascender, esto quiere decir que los trabajadores sienten que sin importar su rendimiento, las posibilidades de ascender son mínimas realizando el trabajo actual. Para evitar que esto produzca rendimientos bajos por parte de los trabajadores, se debe cuidar los incentivos que se les entregan a los empleados.

Un aspecto positivo es la percepción que tienen los trabajadores de la agrícola, acerca de la igualdad de oportunidades en la empresa. Los empleados de este sector creen que existe y que, esto ayuda a un mejor clima laboral, sin los resentimientos que se puede producir cuando no existe esta igualdad. La percepción de los trabajadores del huerto es levemente positiva en este tema.

5.4.6 Remuneración.

En este punto, la empresa se encuentra relativamente bien. Los trabajadores de la agrícola encuentran que su trabajo está bien remunerado y los del huerto también tienen una opinión relativamente favorable en este tema.

Cuando se les pregunta si consideran que su sueldo es justo en comparación con los existentes dentro de la empresa, las respuestas fueron levemente positivas. En general los trabajadores creen que sus sueldos son justos, comparados con otros de la empresa. No obstante había que revisar los casos en que no sienten lo mismo, ya que podría producir descontento con la empresa.

Donde todos concuerdan es en el nivel de sueldos que reciben, relativamente acorde a la situación económica de la empresa. Además, sienten que los salarios son mayores al que les pagarían por el mismo trabajo en otra empresa. Estas opiniones son relativamente positivas y queda aún por mejorar. En el anexo 3 se especifica cada resultado obtenido.

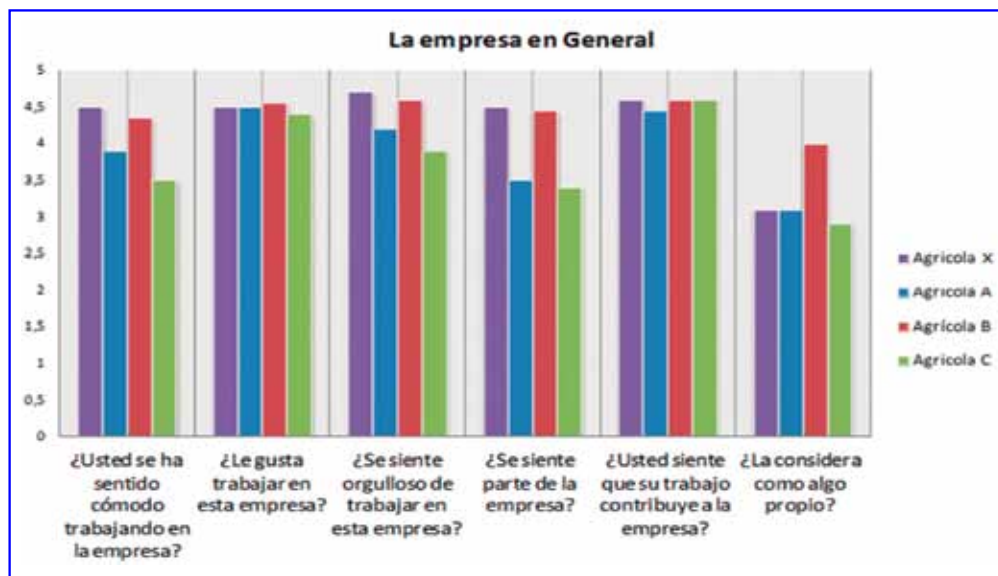
5.4.7 Comparación resultados temporada 2012.

Se realizó una comparación entre las distintas Agrícolas analizadas en la temporada 2012 (dic 2011- enero, feb, marzo 2012), evaluadas en distintas áreas. En los gráficos que siguen se muestran los resultados obtenidos al comparar la Agrícola X con el resto

Se realizó una comparación de la Agrícola X versus otras agrícolas, evaluadas en distintas áreas. En los gráficos que siguen se muestran los resultados obtenidos

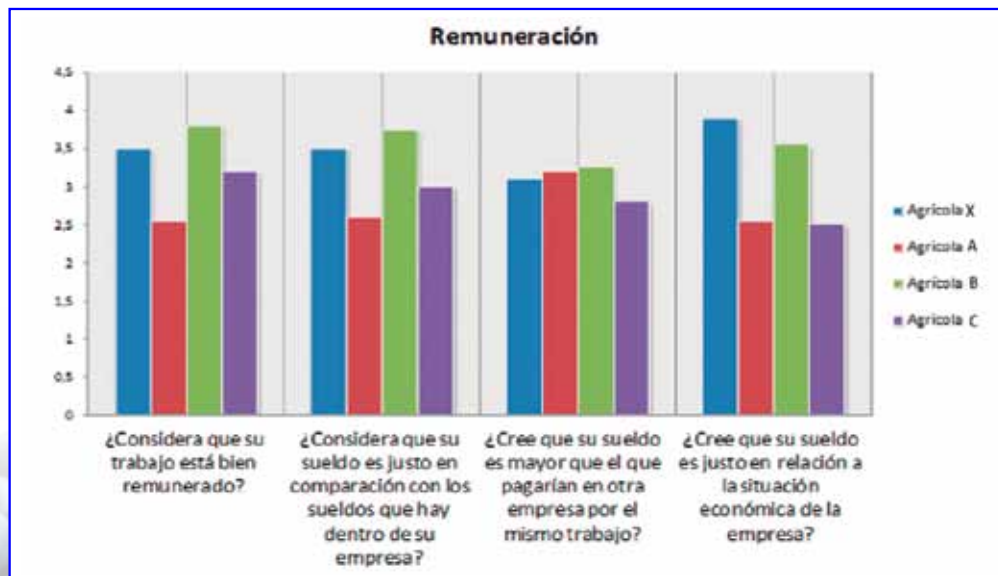


Gráfico 12. Comparación de la empresa en general de la Agrícola X vs otras.



Fuente: Elaboración Propia

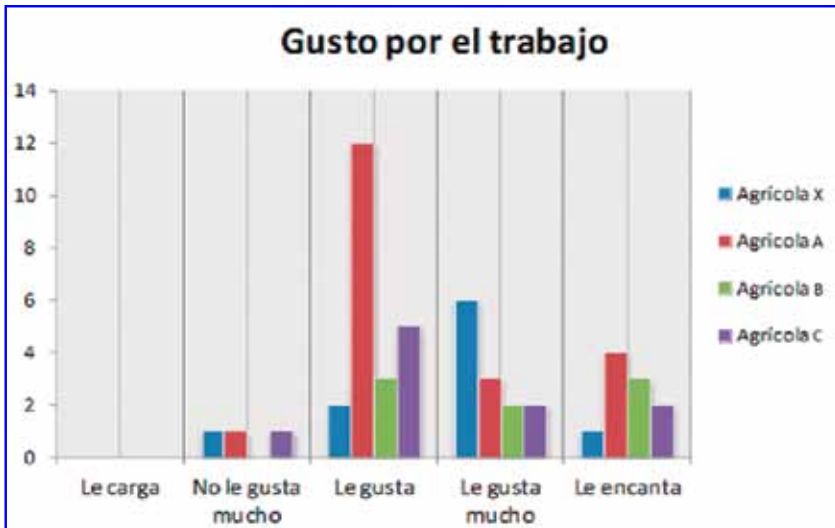
Gráfico 13. Comparación remuneración de la Agrícola X vs otras.



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 14 se muestra el gusto que sienten los trabajadores de la agrícola comparado con sentimiento de empleados que trabajan en otras agrícolas.

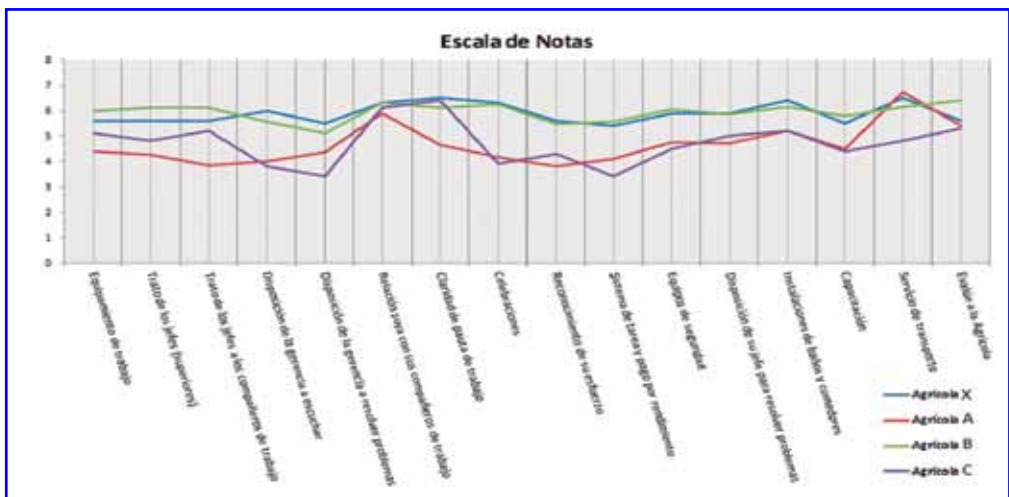
Gráfico 14. Comparación gusto por el trabajo, Agrícola X vs otras.



Fuente: Elaboración Propia

También se evaluó a la agrícola en comparación con otras en los distintos ítems de la escala de notas. En el gráfico 15 se ve la comparación de ésta con otras agrícolas.

Gráfico 15. Comparación de los distintos ítems de la evaluación con escala de notas de la Agrícola X vs otras agrícolas.



Fuente: Elaboración Propia

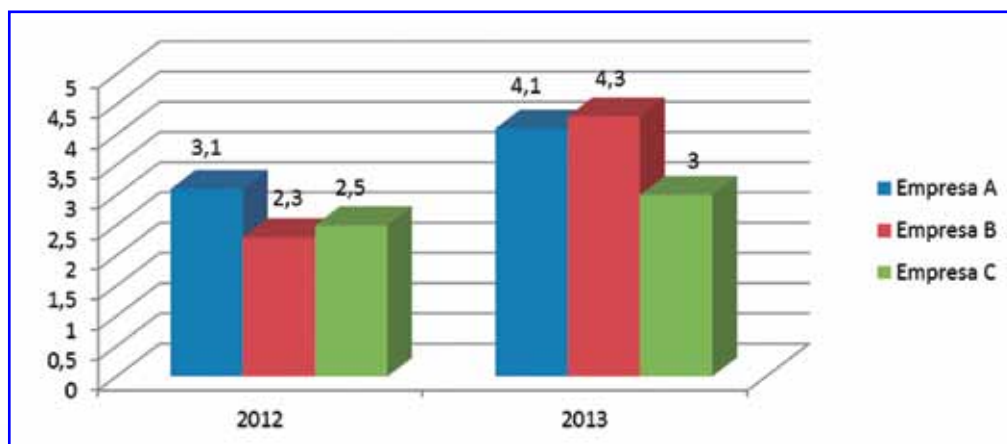
5.5 Estudio comparativo de clima laboral en cuatro huertos de arándanos del sur de Chile.

Este estudio se realizó durante las temporadas 2012-13 mediante encuestas. Se les pidió a los trabajadores agrícolas que trabajan en tres empresas distintas (Empresa A, Empresa B y Empresa C), que evaluaran con nota de 1 a 5, siendo 1 deficiente, 2 insuficiente, 3 satisfactorio, 4 buena y 5 óptimo.

5.5.1 Las empresas en general.

En general las empresas han sido bien catalogada por sus trabajadores en ambas temporadas, señalando que les gusta laborar en ellas y que por ende contribuyen. Sin embargo, los puntos de cambio más relevantes son considerar la empresa como algo propio, y sentirse parte de ella con un aumento del 46.8% y 15.8% respectivamente. El sentido de pertenencia de los empleados influye directamente en la motivación que éstos tengan hacia sus labores, influyendo en una mejora de la productividad, porque se sienten cómodos y orgullosos de pertenecer a la empresa, además que impacta en el compromiso de los colaboradores.

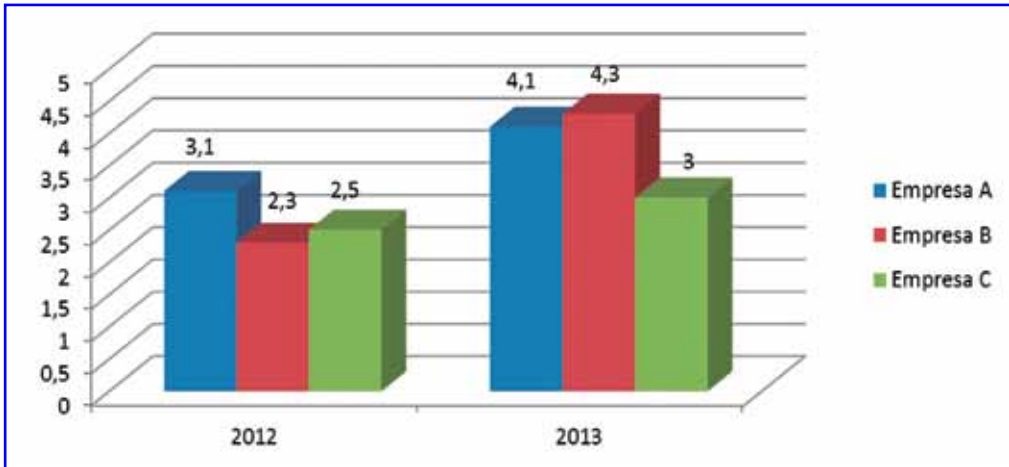
Gráfico 16. Se siente parte de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 17. Considera a la empresa como algo propio



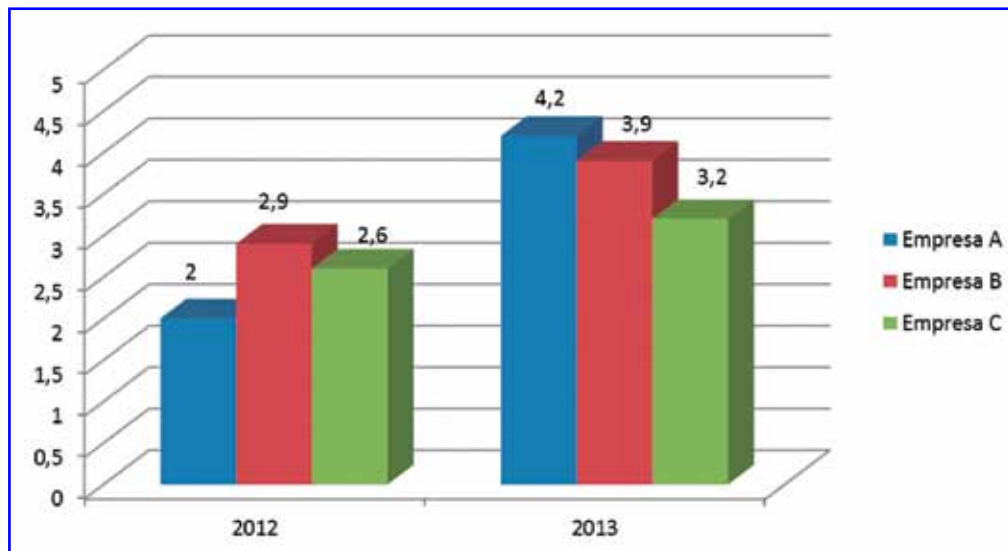
Fuente: Elaboración Propia

5.5.2 Ergonomía.

Según Vern, Putz-Anderson (1992), la ergonomía es el diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador. En este ámbito es donde se presentan las mayores complicaciones para el desarrollo de un clima laboral óptimo, debido a que influye directamente en el rendimiento/productividad de los trabajadores. Si no es adecuado, pueden presentarse trabajadores con malestares, dolores crónicos, cansancio, otros. Los anterior llega incluso a aumentar el ausentismo laboral e influir directamente en la migración de trabajadores agrícolas hacia otras fuentes laborales. Los colaboradores encuestados manifiestan que tienen molestias físicas al momento de realizar su trabajo, incrementándose en un 55.8%, respecto a las mediciones de las temporadas pasadas donde claramente la más afectada es la Empresa A, que duplicó sus niveles de insatisfacción en este punto. Sin embargo, los niveles de cansancio han disminuido en un 16.8% respecto a los obtenidos en el período anterior, dado principalmente por la disminución de las empresas B y C.

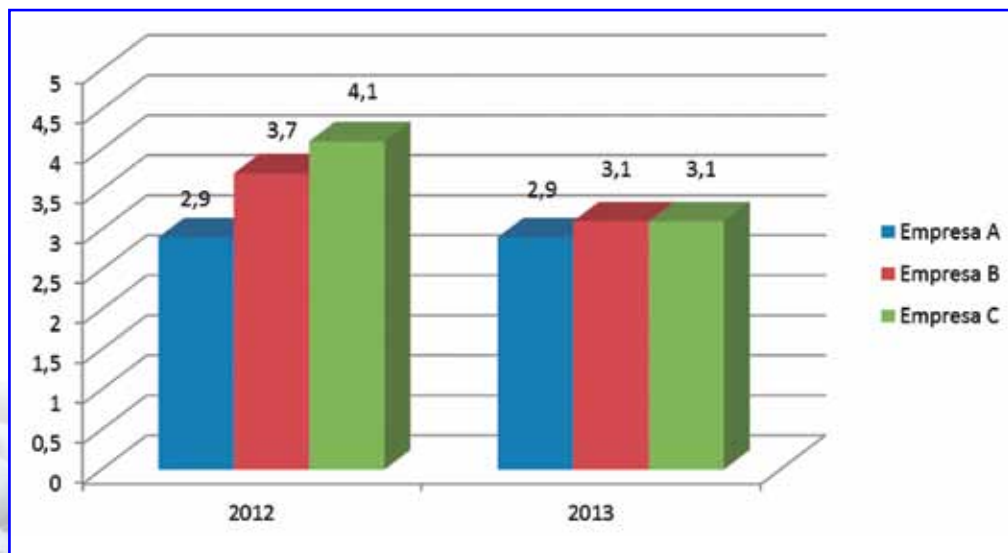


Gráfico 18. Tiene molestias físicas importantes mientras realiza su trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 19. En ocasiones se siente extremadamente cansado

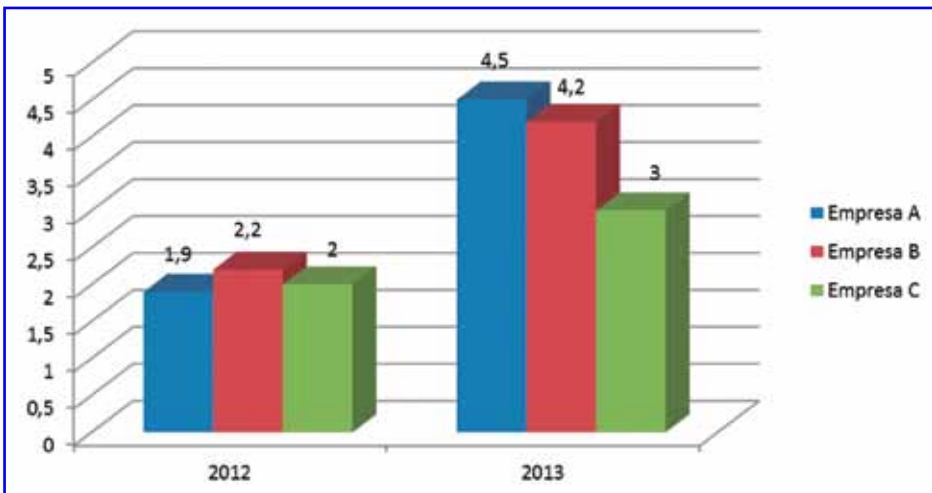


Fuente: Elaboración Propia

5.5.3 Autonomía.

En ambas temporadas, el grado de independencia de las personas en la ejecución de sus tareas no varió significativamente. Sin embargo, el 93.34% de los empleados han manifestado un incremento del nivel de control que le prestan en su trabajo, junto con la disminución en la relación de estudios y trabajo que desempeña en 18.43%. Con el primer punto, hay que tener cuidado, ya que un control bien hecho puede tener buenos resultados para la empresa, siempre y cuando los trabajadores no lleguen a sentirse incómodos, ya que puede generar una disminución en su confianza. En cuanto al segundo punto, los empleados no tienen una preparación académica para el desarrollo de sus actividades laborales, dificultando el enlace entre las necesidades de las empresas y las personas.

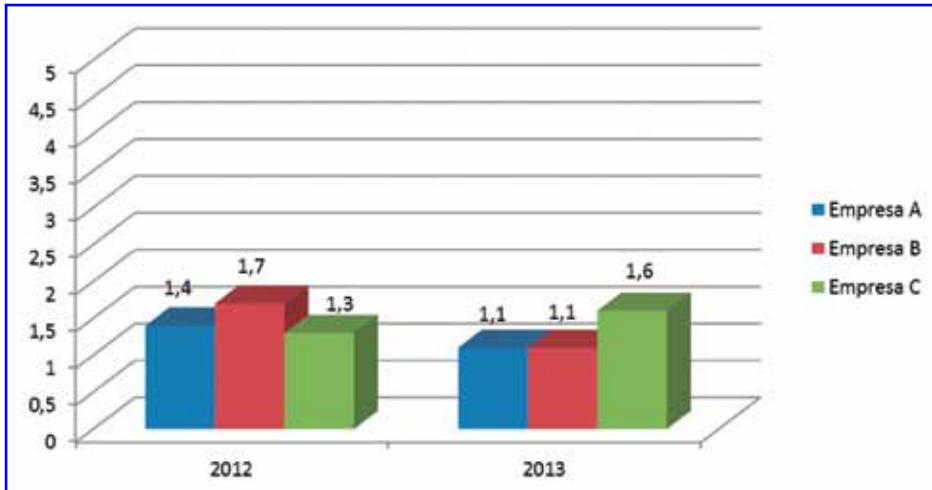
Gráfico 20. Lo controlan mucho en su trabajo.



Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 21. Su trabajo se relaciona con sus estudios



Fuente: Elaboración Propia

5.5.4 Trabajo en equipo y relaciones.

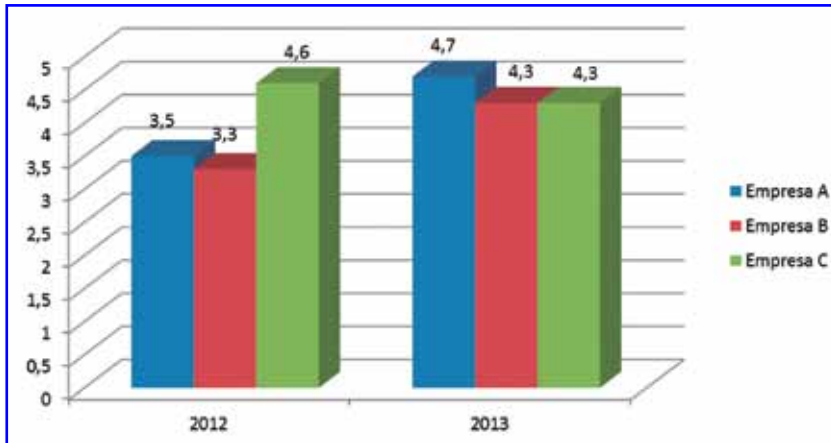
El único modo efectivo de conocer las habilidades laborales de los empleados dentro de una organización, es a través del trabajo en equipo. Esto permite que actúen complementándose en el cumplimiento de objetivos comunes y se conozcan entre ellos por sus habilidades. Cuando los equipos se integran, potencian sus logros hasta límites desconocidos.

Para que un equipo de trabajo actúe como tal, lo primero que debe hacer es integrarse, ya que de ese modo puede complementar sus habilidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Pero el líder, que puede ocupar un cargo de jefe, gerente o director normalmente no piensa de ese modo. La persona que ocupa un cargo jerárquico, en cualquier ámbito, supone que lo designan en esa tarea por sus habilidades individuales. Es decir que podrá atender efectivamente las situaciones y problemas que surjan, con la ayuda de sus empleados, quienes deben seguir sus directrices porque él es el jefe y ellos sus dependientes. Esa relación de jefe empleado que podemos observar en la mayoría de las organizaciones, y que para muchos es normal, es el primer obstáculo para conformar un equipo de trabajo. Ese jefe nunca podrá integrarse eficazmente a un grupo de personas, sus empleados, a los que considera con habilidades limitadas.

De este modo, las empresas han mejorado sus comunicaciones de jefatura a subordinados en un 27.85% como se aprecia en el gráfico 22, junto con un incremento en la comunicación de los subordinados hacia los jefes del 11.5% ilustrado en el gráfico

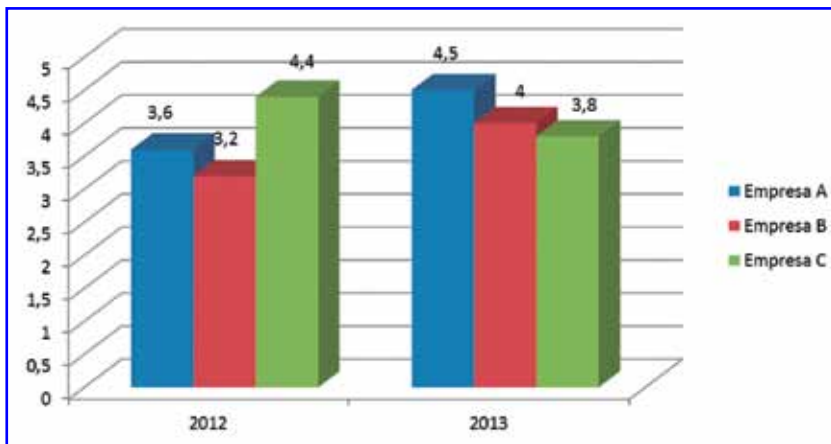
N°23. En este plano, los empleados también manifiestan un incremento de un 23.4% respecto a que los jefes o superiores escuchan sus opiniones, ideas y/o sugerencias como se muestra en el gráfico 22.

Gráfico 22. Considera que sus jefes se comunican bien con sus subordinados.



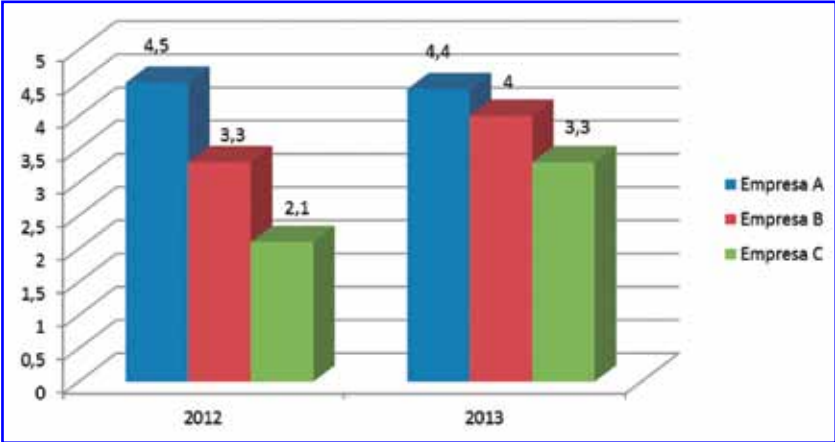
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 23. Considera que los subordinados se comunican bien con sus jefes.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 24. Su jefe o superiores escuchan sus opiniones, ideas o sugerencias.



Fuente: Elaboración Propia

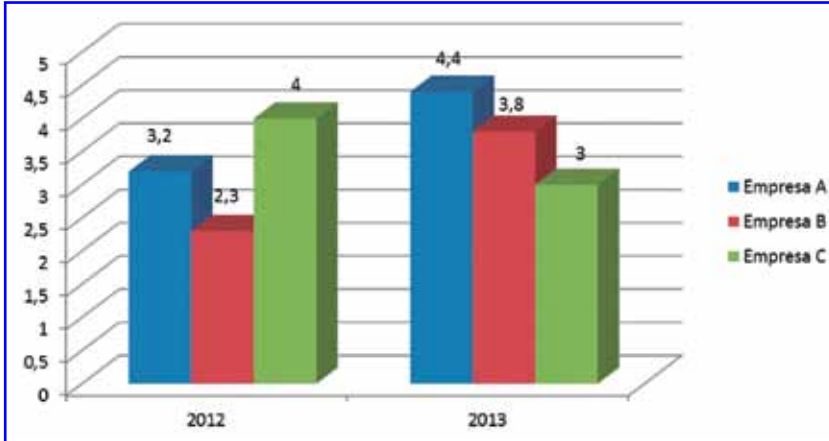
5.5.5 Reconocimiento.

Reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará en su productividad. Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a iguales estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo el mundo. Hay que buscar y otorgar idénticas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Evitar el favoritismo, ya que fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sano para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo motivarlo, reconociendo las piezas débiles y los pilares del grupo.

Las empresas analizadas en el estudio incrementaron en 23.57% la percepción de los empleados de existir igualdad de oportunidades entre ellos al interior de la firma, como se aprecia en el gráfico 25.



Gráfico 25. Cree usted que en su empresa existe igualdad de oportunidades entre los empleados.



Fuente: Elaboración Propia

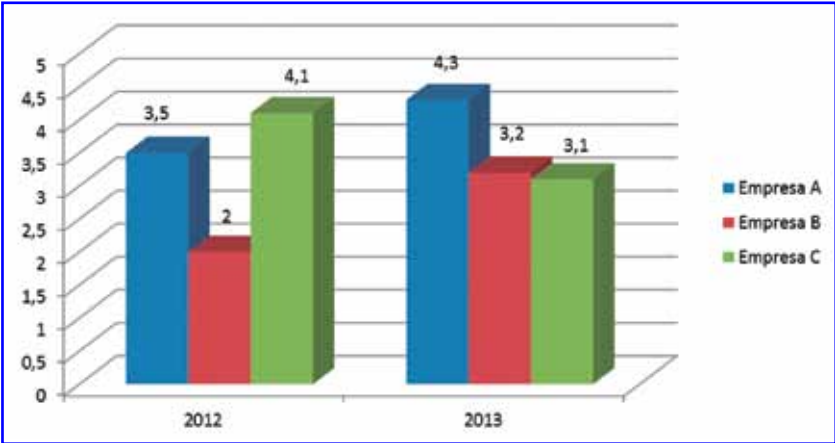
5.5.6 Remuneración.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, ya que no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados medibles, generando un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo.

En el análisis de las empresas, los empleados manifiestan una mejora del 18.2% sobre, al considerar que su trabajo es bien remunerado, como se visualiza en el gráfico 26. A su vez, los colaboradores declaran en un 23.87% más que la temporada anterior que sus sueldos son justos comparándolos con los sueldos que hay dentro de la empresa, ilustrado en el gráfico 27.

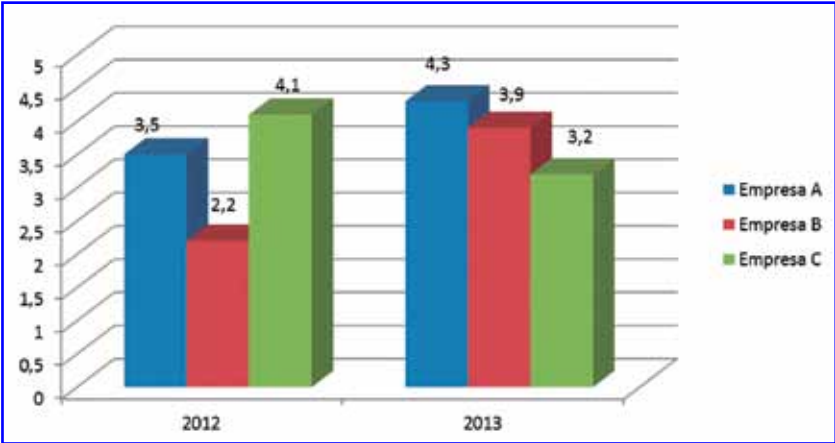


Gráfico 26. Considera que su trabajo es bien remunerado.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 27. Considera que su sueldo es justo en comparación con los sueldos que hay dentro de su empresa.



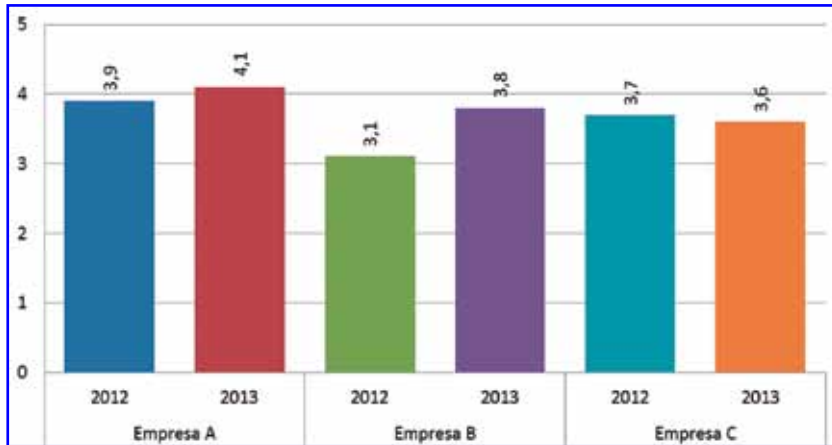
Fuente: Elaboración Propia

La evolución de la percepción general de los empleados hacia las empresas se puede apreciar en el gráfico 28, donde la Empresa A es la que presenta una menor variación porcentual absoluta respecto al período evaluado anteriormente. Sin embargo, en ambas evaluaciones se presenta como la empresa mejor evaluada. Por otra parte, la Empresa B, es la que más aumentó en la percepción por parte de los colaboradores, pasando de ser la peor evaluada al segundo puesto. Lo opuesto ocurre en la Empresa

C donde disminuyó levemente la percepción de clima laboral, debido principalmente a una fuerte disminución en el sistema de remuneraciones y reconocimiento donde se presenta una baja del 32.7% y 8.4% respectivamente.

Esta percepción de los trabajadores de las empresas encuestadas puede cambiar favorablemente, siempre y cuando se implemente un buen sistema de compensaciones monetarias, pero sobretodo no monetarias. Esto permitirá elevar el rendimiento de la empresa como la percepción de sus trabajadores.

Gráfico 28. Evolución de la percepción general por empresa.



Fuente: Elaboración Propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum. Administración. Cengage Learning Editores. (2005) 592 p.

Giacinti, M. A., (2010). Doctor of international business. Major: international competitiveness. Thesis: Chile and fruit export model.

Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 43 (4), 395-407.

Vern, Putz-anderson (1992). Cumulative trauma disorders: A manual for musculoskeletal diseases of the upper limbs. London: Taylor & Francis.

