

1-1-2006

## **Análisis del clima organizacional en las empresas del grupo Cota Farms S.A**

Oscar Fernando López Cifuentes  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Diego Felipe Cruz Tamara  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_agronegocios](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios)

---

### **Citación recomendada**

López Cifuentes, O. F., & Cruz Tamara, D. F. (2006). Análisis del clima organizacional en las empresas del grupo Cota Farms S.A. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_agronegocios/177](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/177)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO  
COTA FARMS S.A.**

**OSCAR FERNANDO LOPEZ CIFUENTES  
DIEGO FELIPE CRUZ TAMARA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
BOGOTA  
2006**

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO  
COTA FARMS S.A.**

**OSCAR FERNANDO LOPEZ CIFUENTES**

**Código: 12982007**

**DIEGO FELIPE CRUZ TAMARA**

**Código: 12002022**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

**Directora**

**Ing. CLAUDIA PATRICIA ALVAREZ OCHOA**

**Mg. en Administración**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
BOGOTA  
2006**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma jurado**

---

**Firma jurado**

**Bogotá, Noviembre. 2006.**

## **DEDICATORIA**

Al Todopoderoso quien guía nuestros pasos, pensamientos, acciones y nos acompaña para lograr las metas y propósitos.

A nuestros padres

A nuestros hermanos y demás familiares

**Oscar y Diego**

## DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Rector

HERMANO FABIO GALLEGO  
ARIAS FSC.

Vicerrector Académico

HERMANO CARLOS GABRIEL  
RESTREPO GOMEZ FSC.

Vicerrector de Promoción y  
Desarrollo Humano

HERMANO EDGAR FIGUEROA  
ABRAJIM FSC.

Vicerrector Administrativo

Doctor MAURICIO FERNANDEZ  
FERNANDEZ

Decano Facultad de  
Administración Empresas  
Agropecuarias

Doctor HECTOR HORACIO  
MURCIA CABRA

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos al personal docente y administrativo de la Universidad de la Salle, por el apoyo brindado y la orientación académica recibida durante el desarrollo de nuestros estudios de pregrado.

Al grupo Cota Farms S.A. por su valiosa colaboración para el desarrollo de la investigación.

A los compañeros de carrera que con su amistad y palabras de aliento nos animaron a no flaquear frente a los obstáculos que se presentaron durante el desarrollo de la carrera.

Y a todos aquellos que de manera indirecta colaboraron para nuestro propósito.

**Oscar y Diego**

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>1. PROBLEMA A INVESTIGAR</b>	<b>17</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>18</b>
<b>3. OBJETIVOS.</b>	<b>19</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL.</b>	<b>19</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</b>	<b>19</b>
<b>4. MARCO TEORICO.</b>	<b>20</b>
<b>4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	<b>20</b>
<b>4.1.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	<b>22</b>
<b>4.1.2 LIDERAZGO.</b>	<b>23</b>
<b>4.1.3 MOTIVACIÓN.</b>	<b>26</b>
<b>4.1.4 COMUNICACIÓN.</b>	<b>28</b>
<b>4.1.5 TRABAJO EN EQUIPO.</b>	<b>30</b>



<b>4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.</b>	<b>31</b>
<b>4.3 MARCO CONCEPTUAL.</b>	<b>33</b>
<b>4.4 GENERALIDADES DEL GRUPO COTA-FARMS.</b>	<b>34</b>
<b>5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.</b>	<b>38</b>
<b>5.1 TIPO DE ESTUDIO.</b>	<b>38</b>
<b>5.2 POBLACIÓN.</b>	<b>38</b>
<b>5.3 MUESTRA.</b>	<b>38</b>
<b>5.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.</b>	<b>40</b>
<b>6. RESULTADOS Y DISCUSION.</b>	<b>42</b>
<b>6.1 PERFIL DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO.</b>	<b>42</b>
<b>6.2 VARIABLE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.</b>	<b>47</b>
<b>6.3 VARIABLE COMUNICACIÓN.</b>	<b>52</b>
<b>6.4 VARIABLE MOTIVACIÓN.</b>	<b>59</b>
<b>6.5 VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO.</b>	<b>66</b>
<b>6.6 VARIABLE LIDERAZGO.</b>	<b>74</b>

<b>6.7 VARIABLE DESARROLLO PERSONAL.</b>	<b>83</b>
<b>6.8 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA.</b>	<b>88</b>
<b>6.9 ANALISIS GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO COTA FARMS S.A.</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>94</b>
<b>RECOMENDACIONES.</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>100</b>

## LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Estructura Organizacional Grupo Cota-Farms S.A.</b>	<b>35</b>
<b>Figura 2. Producto en el proceso</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3. Edad de los trabajadores</b>	<b>42</b>
<b>Figura 4. Género</b>	<b>43</b>
<b>Figura 5. Nivel de escolaridad</b>	<b>44</b>
<b>Figura 6. Capacitación actual</b>	<b>45</b>
<b>Figura 7. Posición en el núcleo familiar</b>	<b>46</b>
<b>Figura 8. Percepción de los empleados con respecto a los objetivos de la empresa</b>	<b>47</b>
<b>Figura 9. Percepción de los empleados con respecto a la información en la inducción</b>	<b>48</b>
<b>Figura 10. Percepción de los empleados sobre los objetivos</b>	<b>49</b>
<b>Figura 11. Percepción de los empleados con respecto al conocimiento de objetivos en el puesto de trabajo</b>	<b>50</b>
<b>Figura 12. Percepción de los empleados con respecto al conocimiento de los requerimientos del mercado</b>	<b>51</b>
<b>Figura 13. Percepción de los empleados con respecto al cumplimiento de tareas asignadas</b>	<b>51</b>
<b>Figura 14. Percepción de los empleados con respecto al Temor a plantear inquietudes</b>	<b>53</b>
<b>Figura 15. Percepción de los empleados con respecto a la comunicación de los cambios</b>	<b>53</b>
<b>Figura 16. Percepción de los empleados con respecto la información</b>	

<b>igual para todos los miembros</b>	<b>54</b>
<b>Figura 17. Percepción de los empleados con respecto al conocimiento de normas y reglas del puesto de trabajo</b>	<b>55</b>
<b>Figura 18. Percepción de los empleados con respecto al conocimiento de deberes</b>	<b>56</b>
<b>Figura 19. Percepción de los empleados con respecto a las Sugerencias a los jefes</b>	<b>56</b>
<b>Figura 20. Percepción de los empleados con respecto a la relación con los jefes</b>	<b>57</b>
<b>Figura 21. Percepción de los empleados con respecto al nivel de confianza jefe- trabajador</b>	<b>58</b>
<b>Figura 22. Percepción de los empleados con respecto a desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo</b>	<b>60</b>
<b>Figura 23. Percepción de los empleados con respecto a la Motivación para dar sugerencias</b>	<b>61</b>
<b>Figura 24. Percepción de los empleados con respecto a la estabilidad laboral en la empresa</b>	<b>61</b>
<b>Figura 25. Percepción de los empleados con respecto al bienestar en el sitio de trabajo</b>	<b>62</b>
<b>Figura 26. Percepción de los empleados con respecto al salario y/o beneficios recibidos</b>	<b>63</b>
<b>Figura 27. Percepción de los empleados con respecto a estímulos y premios</b>	<b>64</b>
<b>Figura 28. Percepción de los empleados con respecto al reconocimiento de los logros y la calidad en el trabajo</b>	<b>65</b>
<b>Figura 29. Percepción de los empleados con respecto al apoyo recibido por el jefe</b>	<b>67</b>
<b>Figura 30. Percepción de los empleados con respecto al trabajo en equipo para el desarrollo de tareas y cumplimiento de los objetivos</b>	<b>67</b>
<b>Figura 31. Percepción de los empleados con respecto al resultado del</b>	

<b>trabajo en equipo</b>	<b>68</b>
<b>Figura32. Percepción de los empleados con respecto a la participación en la toma de dediciones</b>	<b>69</b>
<b>Figura 33. Percepción de los empleados con respecto a la disposición a trabajar en equipo</b>	<b>71</b>
<b>Figura 34. Percepción de los empleados con respecto a Las relaciones con el equipo fuera del trabajo</b>	<b>71</b>
<b>Figura 35. Percepción de los empleados con respecto a la influencia de los compañeros en el trabajo</b>	<b>72</b>
<b>Figura 36. Percepción de los empleados con respecto a la solución de problemas en equipo</b>	<b>73</b>
<b>Figura 37. Percepción de los empleados con respecto a la libertad en la realización del trabajo</b>	<b>74</b>
<b>Figura 38. Percepción de los empleados con respecto la autonomía que da el jefe</b>	<b>75</b>
<b>Figura 39. Percepción de los empleados con respecto a la autonomía del trabajador</b>	<b>76</b>
<b>Figura 40. Percepción de los empleados con respecto a la motivación del jefe para el empleado</b>	<b>77</b>
<b>Figura 41. Percepción de los empleados con respecto a la exigencia en mantener la calidad del trabajo</b>	<b>78</b>
<b>Figura 42. Percepción de los empleados con respecto al ejemplo del jefe</b>	<b>79</b>
<b>Figura 43. Percepción de los empleados con respecto a la acertada toma de decisiones del jefe</b>	<b>80</b>
<b>Figura 44. Percepción de los empleados con respecto a la supervisión del trabajo</b>	<b>80</b>
<b>Figura 45. Percepción de los empleados con respecto al control en el cumplimiento de objetivos</b>	<b>81</b>
<b>Figura 46. Percepción de los empleados con respecto a la</b>	

<b>consideración de las necesidades individuales en la toma de decisiones</b>	<b>82</b>
<b>Figura 47. Percepción de los empleados con respecto a la capacitación para la realización de las tareas</b>	<b>83</b>
<b>Figura 48. Percepción de los empleados con respecto al desarrollo personal</b>	<b>84</b>
<b>Figura 49. Percepción de los empleados con respecto a las actividades de recreación</b>	<b>85</b>
<b>Figura 50. Percepción de los empleados con respecto a la preocupación de la empresa por los problemas personales</b>	<b>86</b>
<b>Figura 51. Percepción de los empleados con respecto a la vinculación de la familia en actividades recreativas, culturales y/o sociales</b>	<b>87</b>
<b>Figura 52. Comportamiento de Variables del Clima Organizacional en la empresa C.I Rose Collection S.A.</b>	<b>88</b>
<b>Figura 53. Comportamiento de Variables del Clima Organizacional en la empresa C.I Vista Farms S.A.</b>	<b>89</b>
<b>Figura 54. Comportamiento de Variables del Clima Organizacional en la empresa C.I Cota Flowers S.A.</b>	<b>91</b>
<b>Figura 55. Comportamiento General del Clima Organizacional en el Grupo C.I Cota Farms S.A.</b>	<b>92</b>
<b>Figura 56. Comportamiento Global de las Variables con calificación siempre en el Grupo Cota Farms S.A.</b>	<b>93</b>

## **ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO A. TABLAS DE FRECUENCIAS.</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO B INSTRUMENTO.</b>	<b>116</b>

## INTRODUCCION

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde la década de los 80, cuando dejaron de ser elementos irrelevantes en la organización empresarial para convertirse en elementos de gran importancia con consecuencias positivas en el desempeño, de los trabajadores y por ende, en la calidad de los productos y servicios. Las organizaciones se reflejan en la buena calidad de sus productos y/o servicios, lograda mediante la contribución del talento humano, por que es necesario que las personas ejecuten su trabajo en un ambiente laboral que favorezca su productividad. De esta manera, si se anhela otorgar satisfacción total a los clientes externos, es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos, es decir, al capital humano de la empresa.

Para determinar el nivel de satisfacción del personal dentro de una organización, se debe examinar el clima laboral de la misma, tomando como puntos de referencia: el conocimiento por parte de los trabajadores de los objetivos de la empresa y el papel que realiza cada uno en el logro de los mismos; la efectividad de los canales de comunicación; el liderazgo; la motivación y la calidad de las relaciones laborales.

Dado lo importante que es el clima organizacional para el éxito de las empresas, se hace necesario su estudio y mejoramiento, es por ello que se presenta en este trabajo un análisis del clima organizacional de las empresas floricultoras del Grupo COTAFARM S.A., ubicadas en la región cundinamarquesa Sabana de Occidente ( municipios de Cota, El Rosal y Facatativa), basado en las percepciones de los empleados respecto a variables como: Objetivos Estratégicos, Comunicación, Calidad de las Relaciones Laborales, Motivación con que se asiste al trabajo, Liderazgo y Trabajo en Equipo y Oportunidades que se brindan para el Desarrollo Personal.



## 1. PROBLEMA A INVESTIGAR

Las organizaciones son un factor clave en la vida de la sociedad e independientemente de la función que cumplen en ella, requieren de personas que mediante su desempeño, permitan que estas alcancen los objetivos y metas para las cuales se crearon. Hoy en día las empresas buscan estar en el primer lugar en el mercado, siempre teniendo en cuenta la innovación y el mejoramiento continuo.

Desde el inicio de la formación de las empresas el hombre ha representado el factor más valioso, ya que su participación es imprescindible porque tiene el poder de dirigir el curso de las organizaciones y depende de el directamente el buen funcionamiento de las mismas. Para que una organización sea competitiva requiere del trabajo comprometido de su talento humano, que su trabajo se desarrolle en un ambiente laboral adecuado.

En el sector agropecuario se encuentra que hay pocos estudios con respecto al ambiente laboral debido a la poca importancia que se le ha dado a este tipo de investigaciones y por lo tanto son esporádicas y se han hecho por *motu proprio* pero que no se han unificado los criterios para este sector dentro de la economía nacional. Por consiguiente en el sector floricultor son muchas las empresas conscientes de la necesidad de conocer y mejorar el rendimiento organizacional, en él se encuentra el Grupo COTA FARMS S.A. conformado por tres empresas: Comercializadora Internacional ROSE COLLECTION S.A., Comercializadora Internacional COTA FLOWERS S.A. Y Comercializadora Internacional VISTA FARMS S.A., empresas que tienen estructura organizacional semejante y la misma misión, además entre las tres cuentan con 280 empleados de planta, entre administrativos y trabajadores del cultivo; cuentan con 4 agrónomos.

Es por esto que se ve la necesidad plantear y dar recomendaciones al siguiente interrogante:

¿Cuál es el Clima Organizacional de las Empresas Floricultoras del Grupo COTAFARM S.A.?

Con esta investigación se pretende dar una visión del clima organizacional del grupo en mención.

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Un estudio del clima organizacional es necesario ante la diversidad de un mercado globalizado y altamente competitivo que requiere condiciones de desarrollo y desempeño eficiente por parte de las organizaciones. Hoy en día los administradores tienen que responder rápidamente a los constantes cambios que se suscitan en el medio interno y externo, de lo contrario se tendrían consecuencias irremediables que no permitirían el desempeño individual y de la organización.

Las empresas floricultoras enfrentan un gran reto para poder ser productivas y con ello, poder enfrentarse a la economía globalizada. Por lo tanto, se ven en la necesidad de detectar posibles fallas en aspectos como objetivos organizacionales, liderazgo, comunicación, motivación, relaciones laborales que afectan el clima organizacional del grupo Cota Farms S.A.; buscar acciones para maximizar sus esfuerzos y de esta manera tener una mayor participación en el mercado en el que compiten. Es por esto, que es importante estudiar el contexto presentado en las empresas floricultoras a través de un análisis del clima organizacional.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Determinar el clima organizacional presente en las empresas floricultoras del Grupo COTA FARM S.A.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el conocimiento que tienen los empleados, del Grupo COTA FARMS S.A. de los objetivos de la empresa.
- Identificar el tipo de comunicación que existen entre los diferentes estamentos de la organización.
- Identificar el nivel de motivación de los empleados de las empresas.
- Conocer el estilo de liderazgo.
- Identificar el grado de integración de los trabajadores entre si y con la empresa.
- Plantear recomendaciones para mejorar las deficiencias detectadas.

## 4. MARCO TEORICO

Dentro del marco teórico que orienta la investigación se señalan las teorías más relacionadas con las variables que se propenden medir, relacionar y analizar desde el estudio.

### 4.1 Clima Organizacional

Los análisis de clima organizacional deben tener en cuenta aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto a la empresa.

Como lo plantea Martínez B (2001); “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida, dentro de una organización. Constituye una percepción y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones “

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones); por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la manera de cómo es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, éste influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento.

Según Rodríguez D (2001); quien afirma que:

“El clima de una organización constituye la “ personalidad “ de ésta, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta”.

Rodríguez D (2001) establece que las características del clima organizacional son las siguientes:

- Se definen por aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- Se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de una organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables pueden ser a su vez afectadas por el clima.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

El ambiente en el que se trabaja es fundamental en el desempeño de cualquier empleado. Por tanto, el clima organizacional es un determinante en el comportamiento laboral.

Para Chiavenato (2000) “Las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea, puesto que son sistemas abiertos en donde fluyen los modelos de comportamiento individual. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.

El clima organizacional está enfocado al ambiente de cada área laboral en una empresa, puesto que cada una tiene sus propios empleados, puede variar el clima de acuerdo a cuán motivados se sientan los individuos. También es favorecedor cuando les da la satisfacción de sus necesidades personales y por ende, el aumento de moral en una persona y desfavorable cuando no logran satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional está influido sin duda por la cultura de la empresa. Esta se refiere a los sistemas dentro de los cuales trabajan, viven y se desarrollan las

personas. Expresa un sistema de creencias, expectativas y valores que cada persona adopta en función de sus propios objetivos y de sus propias metas. Es una forma de relacionarse en la organización.

#### **4.1.1 Objetivos de la Organización.**

Al hablar de la organización y sus objetivos, debemos enfocarnos en factores que las empresas, en común denominador, manejan como objetivos fijos en sus formas de administrar.

En el libro Desarrollo Organizacional de MARGULIES y RAIA (1998) definen que:

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales. Estos principios son:

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrolle toda su potencialidad.
- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, que son importantes para el trabajo y para su vida.

Es fácil reconocer que los puntos anteriores tratan a las personas como parte fundamental de la organización y les dan su lugar como elementos principales en el logro de las metas de la empresa. Así, entonces, se puede ver que los

objetivos de la administración de talento humano derivan de los objetivos de la organización.

Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración del capital humano debe considerar los objetivos de cada persona-miembro de la organización. Chiavenato (2000) señala que los más importantes son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el talento humano disponible.

Las personas pueden participar en la organización y ser parte de sus objetivos, más cuando se sienten profundamente identificados con ellos. La eficiencia y la eficacia son medios para lograr participar activamente en la empresa.

#### **4.1.2 Liderazgo**

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, es la persona que lleva “la voz cantante” dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

Según Crosby, Philip (1990).

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos: consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común. Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que mira a largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta, a los competidores. En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así que las personas se identifiquen

con las metas marcadas, que las hagan propias y luchan por ellas con todo el empeño.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos. El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

Crosby, Philip (1990). Afirma que:

“El ejecutivo ha de ser asertivo y prudente en el manejo de la ecología de su operación. Y para lograrlo debe estar enterado de lo que pasa en ella y establecer relaciones en serio y a largo plazo. No hay organización ni bosque que pueda crecer y prosperar con base en una serie de medidas transitorias tendientes a resolver los problemas del momento. A las personas les agrada saber dónde están paradas y qué está pasando en el subsuelo”.

Muchas son las cualidades que definen al líder. El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes.

La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo. Como cualidades básicas señalamos:

**VISIONARIO:** El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

**PERSONA DE ACCIÓN:** El líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

**BRILLANTE:** El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, o probablemente por una combinación de todo lo anterior.



**CORAJE:** El líder no se amilana ante las dificultades, las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles) hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.

**CONTAGIA ENTUSIASMO:** El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.

**GRAN COMUNICADOR:** Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

**CONVINCENTE:** El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización. Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

**CAPACIDAD DE MANDO:** El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto)

**EXIGENTE:** Con sus empleados pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

**CARISMÁTICO:** Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal.

**HONESTIDAD:** Unos elevados valores éticos con fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente.

**CUMPLIDOR:** El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

**COHERENTE:** El líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.

Tomando lo expuesto por Chiavenato (1998) sobre los estilos de liderazgo se referencia lo siguiente:

**AUTORITARIO:** El líder fija las directrices sin participación del grupo, a medida que se requieren el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo. El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo. El líder es dominante, elogia y critica el trabajo individual de cada miembro.

**DEMOCRATICO:** Las directrices son debatidas por el grupo, el propio grupo esboza los pasos a seguir y solicita consejo técnico al líder. Cada miembro tiene la libertad de escoger su compañero. El líder busca ser un miembro más del grupo liberal democrático.

**LIBERAL:** Libertad completa en las decisiones grupales o individuales, la participación del líder en el debate es limitada. La división de tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo. El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos.

**4.1.3 Motivación.** En la vida diaria, los seres humanos actuamos con base en fines que nos hemos propuesto y siempre motivados por algo especial que nos empuja a hacerlo. En general actuamos motivados siempre por determinados incentivos. Esto nos lleva entonces a hablar de la motivación.

Según Rodríguez B (1998) la motivación la podemos definir como “el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección.

Otra definición de Huse y Bowditch (1976) nos dice que la motivación se refiere a “las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento.

Para Arias F (1990). “La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.

La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador y su satisfacción, por tanto, se refiere al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas las necesidades y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre la motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; pero lo que queda claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto, afecta el comportamiento y los resultados.

Parte de la motivación puede ser adquirida debido a diversos factores que influyen sobre nosotros en el proceso de aprendizaje, adquiriendo además, valores y normas, junto con nuevos tipos de conducta.

Tomando en cuenta que todas las personas son distintas y por lo mismo influyen sobre ellas diferentes factores motivacionales y en diversos grados, se puede pensar en utilizar objetivos o motivaciones generales, tomando como base una naturaleza humana. El proceso de motivación es muy importante, ya que entenderlo y aplicarlo correctamente, repercutirá muy seguramente en el fomento de empleados más productivos.

Otros autores como Ardouin, Gayo, y Jarpa (2000) “La motivación es la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tiene la organización satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales”.

Se distinguen tres elementos de la motivación:

- a) Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o una necesidad.
- b) Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- c) Elección de una estrategia de acción, condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

**Estímulos y animación.** Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad, si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así:

#### **4.1.4 Comunicación**

Para Martínez A y Nosnik (1999) “La comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la empresa”.

La comunicación se puede definir como el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

La comunicación formal, es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

La comunicación descendente sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién deber hacer, qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

La comunicación ascendente, es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, con lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

La comunicación horizontal, se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes tienen como objeto la integración vía coordinación del personal de un mismo nivel.

Martínez A y Nosnik (1999) determinan que: “Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal, y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor”.

La comunicación organizacional se define como un sistema de interrelaciones y entendimiento laborales por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias que dan estructura a los objetivos de logro dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Con frecuencia se escucha decir a los administradores y directivos de una empresa, que el personal no tiene la capacidad de comprender las dificultades que se tiene para operar y que sólo quieren ganar más. En ello estriba la generación de factores de desaliento y pérdida de interés hacia el trabajo, por lo que el sentimiento de logro se excluye de la actitud de cada persona.

Criterios que determinan el análisis de problemas hacia una buena comunicación organizacional:

MAGNITUD:	Universo que afecta más
TRASCENDENCIA:	Impacto a nivel socio- político de la organización
VULNERABILIDAD:	Puntos verdaderamente críticos para dar soluciones
FRECUENCIA:	Nivel de recurrencia de los problemas y las características de estos.

La Comunicación organizacional en beneficio de las personas. Cuando el directivo empresarial se asume como líder comprometido con el logro de sus

intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, proyecta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección y además :

- Se logra cambiar el orden y tipo de pensamiento
- Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas
- Se logra cambiar la tensión por atención
- Se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales.
- Se logra entonces la relación ganar- ganar.

#### **4.1.5 Trabajo en Equipo**

Según James Stoner, Eduard Freeman y Daniel Gilberto. (1995), Un equipo se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre si, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los Formales y los Informales. Sin embargo hoy existen equipos que tienen características de los dos.

Los equipos o grupos formales son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. El tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, que consta de un gerente y de todos los empleados que dependen de ese gerente. Algunas organizaciones quieren restar importancia a la jerarquía y, por consiguiente, los nombramientos podrían cambiar.

Otro tipo de equipo formal es el comité, el cual, por regla general, dura mucho tiempo y se encarga de problemas y desiciones que se repiten. Los miembros del comité pueden ir y venir pero el comité perdura a lo largo del tiempo.

Algunos equipos formales son temporales. Pueden recibir el nombre de cuerpos de tareas o equipos de proyectos estos equipos se crean para atacar un problema específico y, por lo normal, se desmantelan cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

Los equipos o grupos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Los miembros de los equipos informales suelen subordinar parte de sus necesidades individuales a las del equipo en general. A cambio, el equipo los respalda y los protege. Las actividades de los equipos informales pueden profundizar los objetivos de la organización.

**Funciones de los grupos informales:** Los grupos informales cumplen con cuatro funciones básicas. En primer lugar, mantienen y refuerzan las normas (conducta esperada) y los valores que sus miembros tienen en común. En segundo, ofrecen a sus miembros la sensación de satisfacción, posición y seguridad sociales. En las grandes empresas donde muchas personas sienten que sus empleadores casi no las conocen los grupos informales permiten a los empleados compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del trabajo. Por consiguiente, los grupos informales satisfacen la necesidad humana de amistad apoyo y seguridad. En tercero, los grupos informales ayudan a sus miembros a comunicarse. Los miembros de los grupos informales se enteran de las cuestiones que les afectan, desarrollando sus propios canales de comunicación para complementar los canales formales. En cuarto los grupos informales sirven para resolver problemas. Quizás ayuden a un empleado cansado o enfermo o inventen actividades para enfrentar el aburrimiento. Muchas veces resolver los problemas en grupo ayuda a la organización; Por ejemplo, cuando los obreros le dicen a los empleados que no son de producción que se alineen. Sin embargo, estos grupos también pueden reducir la eficacia de la organización: Por ejemplo, cuando presionan a los empleados nuevos para que no se esfuercen demasiado, de tal manera que no se pongan en tela de juicio los parámetros normales del grupo.

Además de cumplir con estas cuatro funciones, los grupos informales pueden actuar como grupos de referencia; Con los que nos identificamos o comparamos. Por ejemplo, el grupo de referencia de un gerente medio podrían ser los gerentes de niveles más altos. Como las personas propenden la seguir el modelo de sus grupos de referencia, estos grupos ejercen una influencia muy importante en la vida de la organización.

**4.2 Cultura Organizacional:** Según lo exponen Goffe y Jones (2001) “La cultura organizacional es la forma de actuar en una organización, no hay una cultura correcta para una empresa dada. Sólo hay una cultura correcta para una situación empresarial”.

La cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismo valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea y a su vez es creada por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

Delgado (1990) sostiene que la “cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad “.

Según Schein E (1991).

“La cultura se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura a) supuestos básicos b) valores o ideologías c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Desde otro punto de vista más general la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituye los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.



La cultura vive en la organización. Además funciona como un sistema o proceso. Es por ello que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

### **4.3 MARCO CONCEPTUAL**

**COMUNICACIÓN:** Se puede definir como el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta sea su opinión, actitud o conducta.

**COORDINACIÓN:** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Conjunto de valores, visiones conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.** El diagnostico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y del talento humano que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnostico descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse, o cancelarse. Incluye recopilación de información pertinente cambio y aprovechando el potencial de la organización.

**ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL:** Son elementos de análisis de lo que pasa en el interior de la empresa. Con esta información el empresario puede tomar medidas que permitan mejorar la actitud del personal hacia la productividad y la empresa misma.

**RELACIONES LABORALES:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

#### **4.4 GENERALIDADES DEL GRUPO COTA FARMS S.A.**

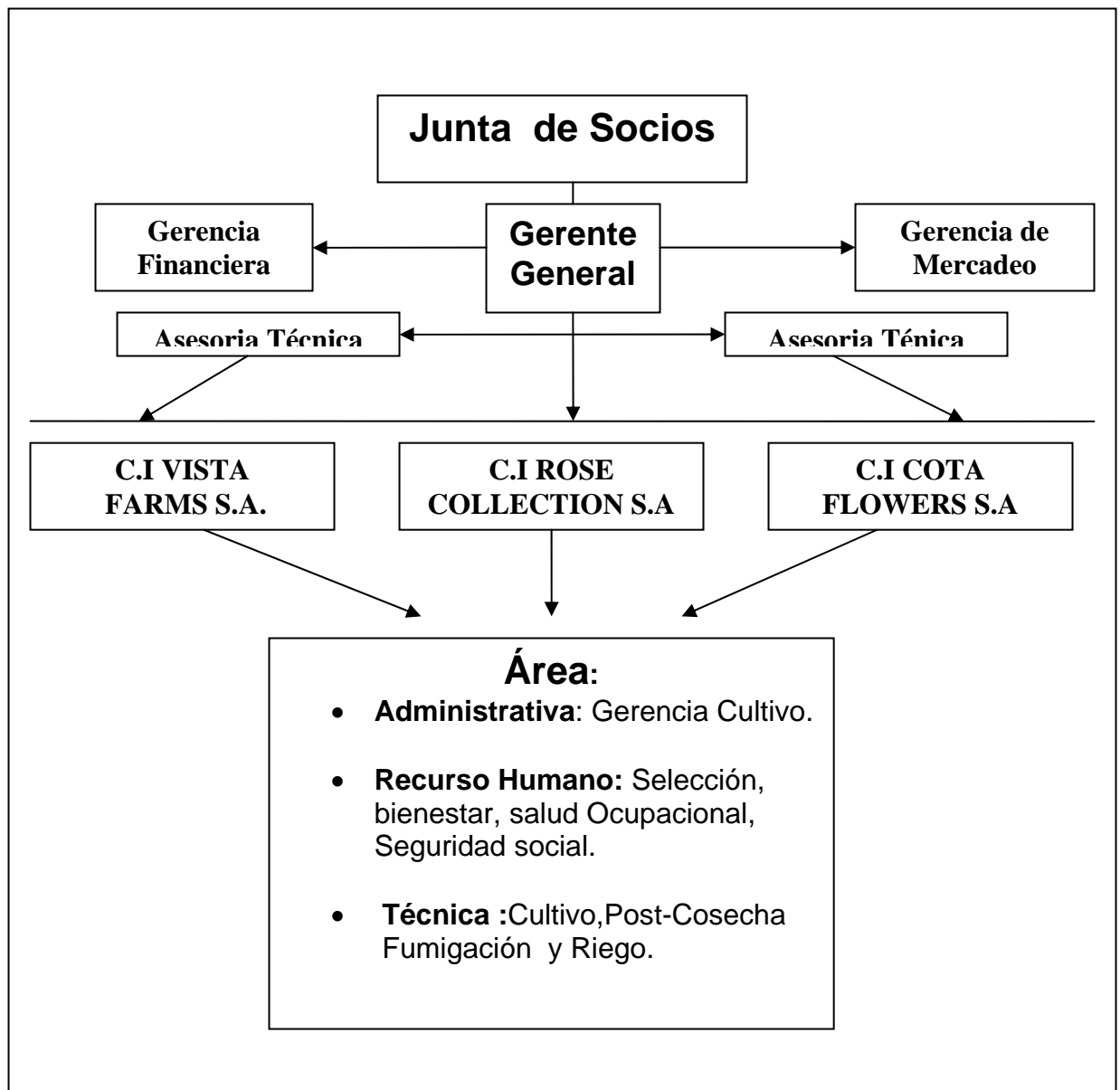
**Historia:** Hacia el año de 1973 con las únicas parcelas que poseía en Cota su único propietario en ese entonces el señor Ricardo Russi, en donde predominaban cultivos de algunos forrajes, verduras y hortalizas que se comercializaban en la región.

En el año 1985 se realizó la conformación de una junta de socios donde el capital de la compañía se fortaleció creando El Grupo Cota-Farms (Vista Farms con un área aproximada de 10.5 Hectáreas y ubicada en vía El Rosal – Facatativa, Vereda Río Sucio finca la Alcancia donde laboran actualmente 111 trabajadores, distribuidos en Área Administrativa, Recursos Humanos, Técnica y Operativa. Rose Collection con un área de 12.8 Hectáreas y ubicada en el municipio El Rosal, Vereda la Porquera Km. 5. Vía El Rosal Finca el Mortiño laboran 75 trabajadores, con las mismas áreas administrativas, Cota Flowers con un área aproximada de 6 Hectáreas y ubicada en municipio de Cota Km. 3 Vía Autopista Medellín, Vereda Parcelas de Cota Finca el Cuartillo, conformada por 94 Trabajadores y con la misma área administrativa), donde se dio inicio a la actividad productiva de flores de Exportación.

Subsiguientemente se consolidó la actividad siendo incluida en las diferentes agremiaciones del sector floricultor creando un espacio en el mercado internacional. En la actualidad el grupo Exporta a Estados Unidos un 85 % de su producción y un 15% Italia, Rusia.

El grupo cuenta con una diversidad aproximada de 60 variedades de Rosa estándar de las cuales se clasifican de acuerdo a los mercados, fechas especiales y colores. Con respecto a la gestión de la calidad solamente Cota Flowers posee certificación Flor Verde, y en proceso de consecución de la misma las demás empresas del grupo.

Figura 1. Estructura Organizacional Grupo Cota-Farms S.A.

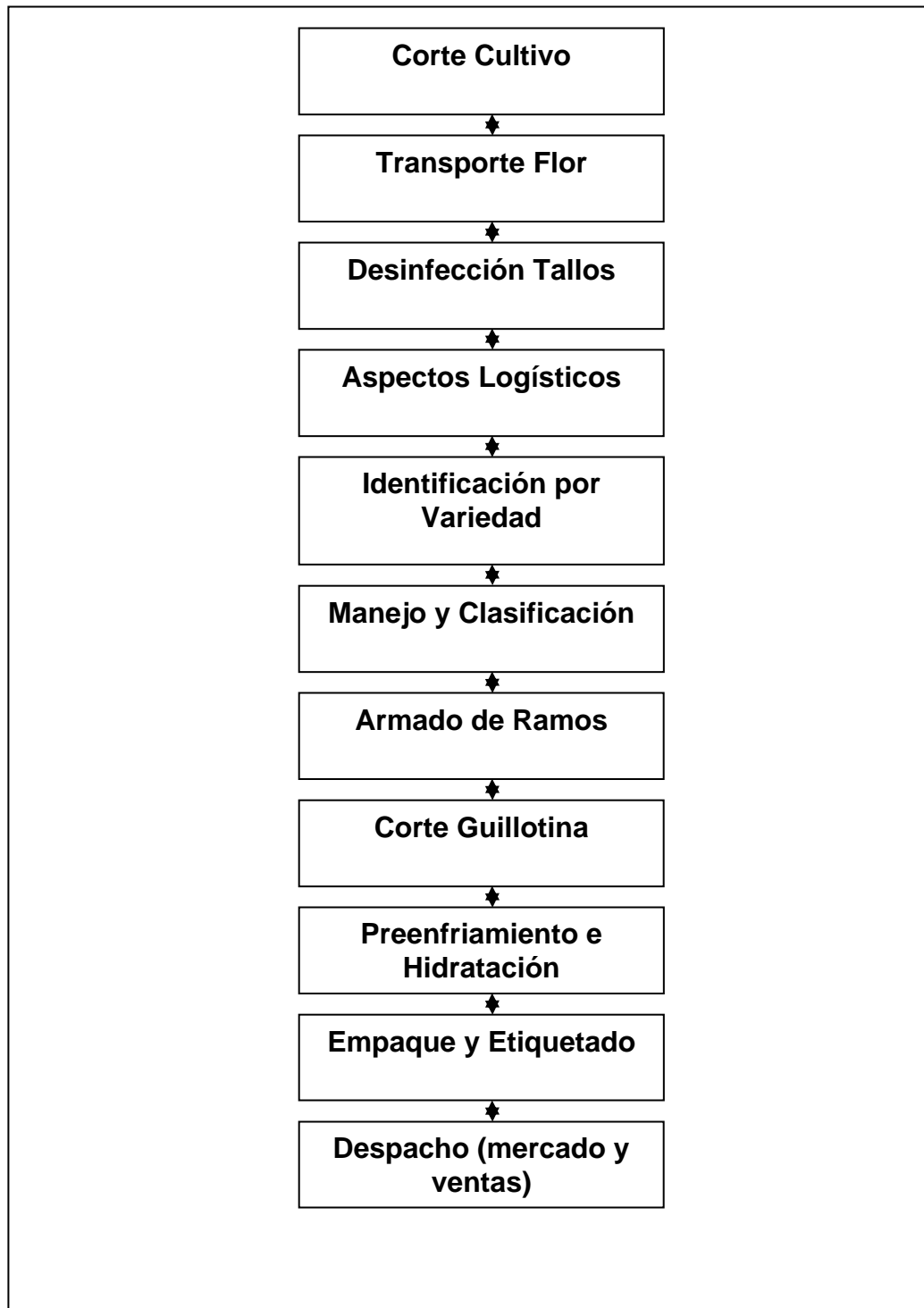


Fuente. Empresa

**Producto Oferente:** El producto que ofrece en el mercado Mundial el Grupo Cota – Farms, es el **Trade Standard Roses** esto quiere decir venta de variedades de rosas comerciales de las cuales posee aproximadamente 65 Variedades en cultivo, de las cuales el 70% son variedades Rojas, con un 20 % los colores Blancos y cremas en sus diferentes variedades y en un 10 % variedades bicolors y novelties (Novedades).

**Proceso:** En la sala de post-cosecha se recibe la flor que viene de cultivo previamente cortada. Se verifica el punto de corte y apertura que exige el mercado o cliente, se realiza un recuento para verificar el contenido que viene de cultivo y se registra, se realiza una aspersion a todas las cabezas florales con un desinfectante , seguidamente se hace un lavado con un detergente a el follaje para quitar residuos de productos o suciedad de cultivo, se llevan a hidratar los diferentes grupos de mallas que contienen las rosas ya desinfectadas y lavadas, pasa a ser clasificada toda la flor según la necesidad del cliente o mercado, luego viene el boncheo o el armado de los diferentes ramos en diferentes cantidades variedades y longitudes de tallo , se etiqueta y pasa nuevamente a hidratación pero en cuarto frío donde se maneja una temperatura promedio de -2 a 1 Grados Celsius

Figura2. Producto en el proceso



Fuente. Empresa

## 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo corresponde a una investigación con enfoque cualitativo que tiene como alcance un estudio descriptivo por cuanto busca especificar el perfil del clima organizacional de una empresa a través de la medición de las variables asociadas. El estudio es de tipo inductivo y su diseño es no experimental, su dimensión en el tiempo es transversal puesto que los datos son recolectados en un momento con el fin de describir las variables.

### 5.2 POBLACIÓN

La población del estudio esta conformada por 280 trabajadores del Grupo COTA FARMS S.A., constituido por las empresas floricultoras:

C.I ROSE COLLECTION S.A., del municipio El Rosal vereda La Porquera, Km. 5 vía El Rosal, Finca el Mortiño, (TEL 8 429862) y con 75 trabajadores.

C.I VISTA FARMS S.A., ubicada en la vía FACA-ROSAL, vereda Río Sucio finca La Alcancía, (TEL 315 2437139) conformada por 111 trabajadores.

C.I COTA FLOWERS S.A., del municipio de Cota km. 3 vía Autopista Medellín, vereda Parcelas de Cota Finca el Cuartillo (TEL 8 643580), y 94 trabajadores.

### 5.3 Muestra

Para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula, para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 N (pq.)}{e^2 (N - 1) + z^2 (pq.)}$$

### **C.I ROSE COLLECTION S.A.,**

M 75 tamaño población  
Zc 1,96 valor en distribución normal  
P 0,97 probabilidad de acierto  
(1-P) 0,03 probabilidad de rechazo

(m-1) 74  
e 0,05  
Zc 1,96

28,24986078 **Muestra 29 personas**

### **C.I VISTA FARM S.A.,**

M 111 tamaño población  
Zc 1,96 valor en distribución normal  
P 0,97 probabilidad de acierto  
(1-P) 0,03 probabilidad de rechazo

(m-1) 110  
e 0,05  
Zc 1,96

32,08132112 **Muestra 33 personas**

### **C.I COTA FLOWERS S.A.**

M 94 tamaño población  
Zc 1,96 valor en distribución normal  
P 0,97 probabilidad de acierto  
(1-P) 0,03 probabilidad de rechazo

(m-1) 93  
e 0,05  
Zc 1,96

30,52164033 **Muestra 31 personas**

Total de la muestra para el estudio **93** trabajadores del grupo COTA FARMS S.A.

Un procedimiento para identificar la muestra aleatoria simple a partir de una población finita es seleccionar uno por uno los elementos que constituyen la muestra, de tal modo que cada uno de los elementos que aun queden en la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionados.

Se utilizara la metodología de los números aleatorios para la selección de los instrumentos aplicados para la conformación de las muestras para cada finca mostrada en el libro de estadística para administración y economía de David R Anderson.

#### **5.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

- **Entrevista Estructurada:** Para alcanzar los objetivos y profundizar en el problema de investigación, se utilizó la técnica de entrevista estructurada o focalizada, ya que ésta es de carácter explicativo, se ciñe a unos objetivos prefijados y da la oportunidad al entrevistador de llevar una guía que centre la misma.

La entrevista se concibe como una interacción social entre dos personas, de la que resulta una comunicación de significados: el entrevistado da su visión particular sobre el asunto y el entrevistador intenta recoger, interpretar y comprender esa visión particular.

La técnica empleada siguió el siguiente procedimiento:

Definido el problema y el grupo con el se realizara la investigación, los estudiantes investigadores deben reunir a los trabajadores de cada empresa para motivarlos mediante una charla a participar sin ninguna reserva en el momento de la entrevista.

Posteriormente se realizaron las entrevistas, de manera individual a los trabajadores durante los días laborales para la aplicación del instrumento diseñado (ver Anexo B).

Se desarrollo de la siguiente forma:



- Charla de presentación y ambientación
- Explicación de los objetivos del estudio
- Diligenciamiento del instrumento
- Agradecimientos
- Tiempo de aplicación (entre 15 y 20 minutos) por persona.

• **Observación directa:** los investigadores realizaron una evaluación directa del comportamiento de los trabajadores en sus sitios de trabajo, tiempo libre y la interacción con sus compañeros y jefes inmediatos.

Aplicado el instrumento de recolección de la información los autores siguieron el siguiente proceso para el análisis de la información:

- Organización y enumeración de las encuestas por finca
- Tabulación de las repuestas dadas por empresa.
- Sumatoria de frecuencias
- Valor porcentual de las frecuencias
- Elaboración de la matriz, para la realización del análisis comparativo de las variables.
- Determinación del comportamiento de las variables y comparación entre ellas.

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

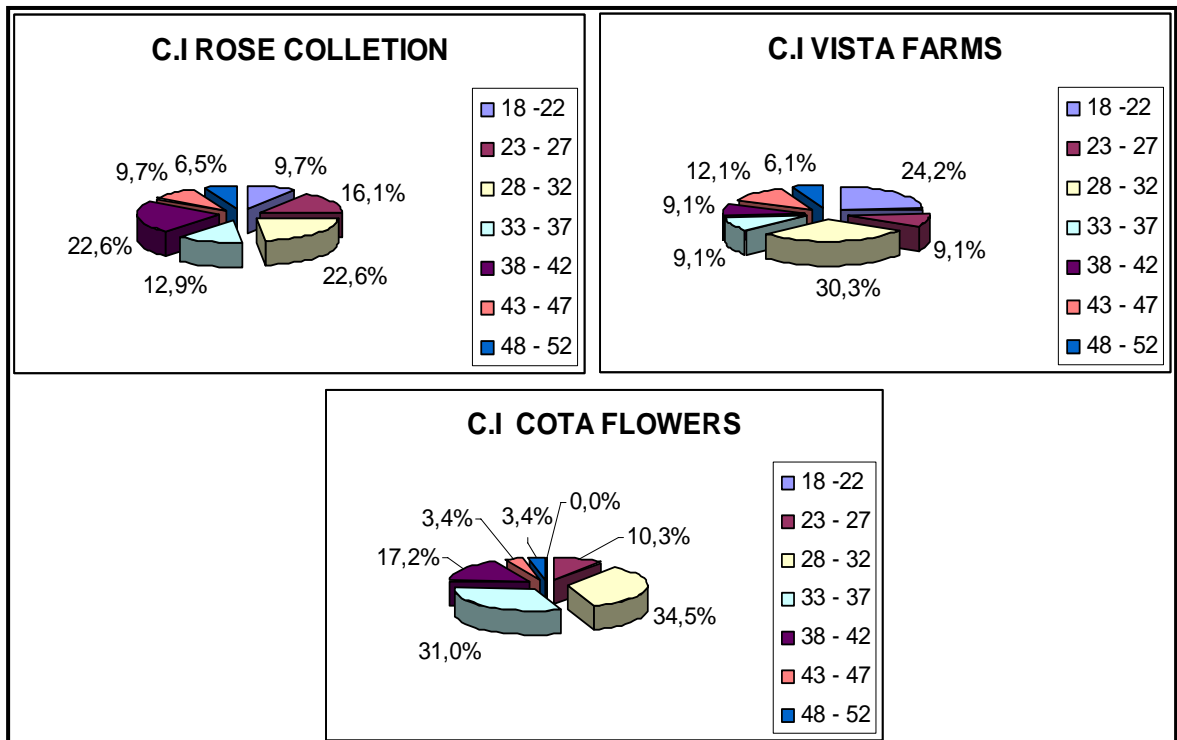
Para determinar el clima organizacional en las empresas que conforman el grupo Cota Farms S.A.: C.I. Rose Collection, C.I. Vista Farms y C.I. Cota Flowers; según Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006), en su libro Clima Organizacional en Colombia, El método IMCOC (Método de análisis para la intervención del clima organizacional) nos sugiere utilizar las siguientes variables:

- |                         |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| 1. Perfil.              | 2. Objetivos estratégicos |
| 3. Comunicación.        | 4. Motivación.            |
| 5. Trabajo en equipo.   | 6. Liderazgo.             |
| 7. Desarrollo personal. |                           |

### 6.1 PERFIL DE LA POBLACION DE ESTUDIO

En esta variable se establece la caracterización de la población de las empresas en estudio.

Figura 3. Edad de los trabajadores.



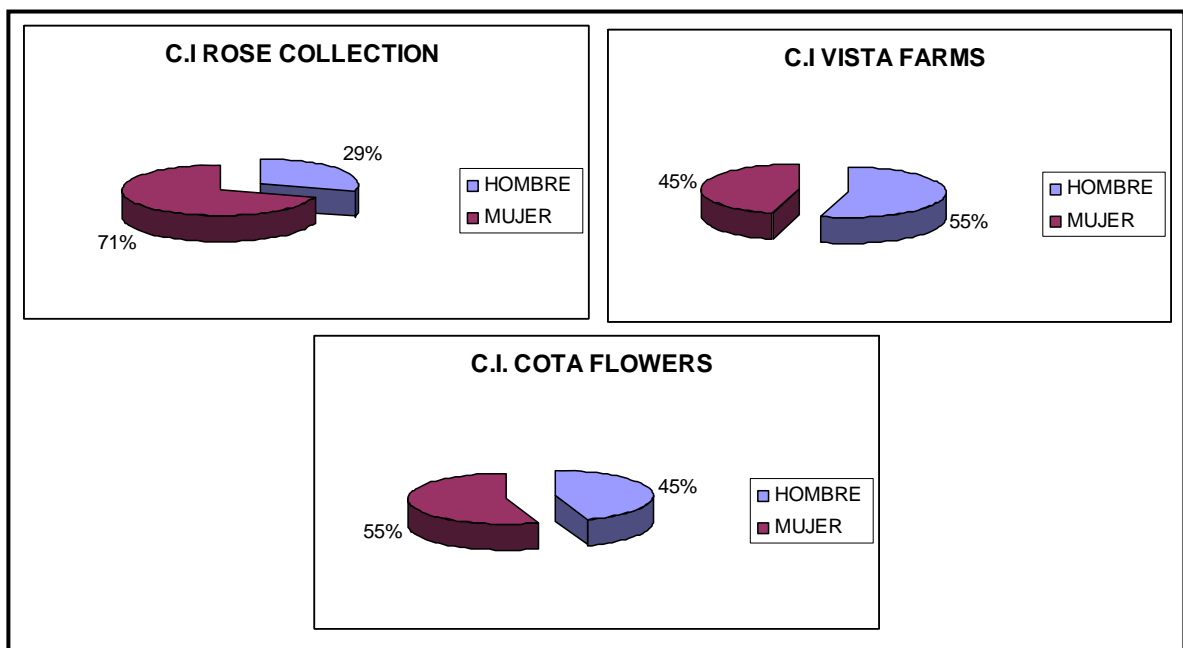
Fuente. Investigación de campo.

Al comparar la distribución de las edades en las tres empresas del Grupo Cota Farms S.A. se aprecia lo siguiente: en el intervalo 28 – 42 años se encuentra el 62% de los trabajadores. C.I. Rose Collection, tiene la población de trabajadores más madura al presentar 38.8% entre el intervalo de 38 – 52 años. C.I. Vista Farms tiene la población más joven al poseer el 63.6% de sus trabajadores dentro del parámetro de 18 – 32 años; igualmente, posee el 24.2 % de los trabajadores en el intervalo de 18 – 22 años y C.I. Cota Flowers posee la población de trabajadores con la edad intermedia al poseer 65.5% entre 28 – 37 años.

El grupo Cota Farms S.A., solamente presenta 5.3% de sus empleados en el parámetro de 48 – 52 años, por lo tanto, se puede afirmar que los trabajadores del grupo están en la edad de máxima productividad económica y por ende, se asegura un buen nivel de producción en sus tres empresas.

En general, se puede afirmar que el mayor número de trabajadores está entre 18 y 32 años, lo que refleja una condición que debe aprovecharse para elevar los niveles de productividad al contarse con una población laboral muy joven.

Figura 4. Género.



Fuente. Investigación de campo.

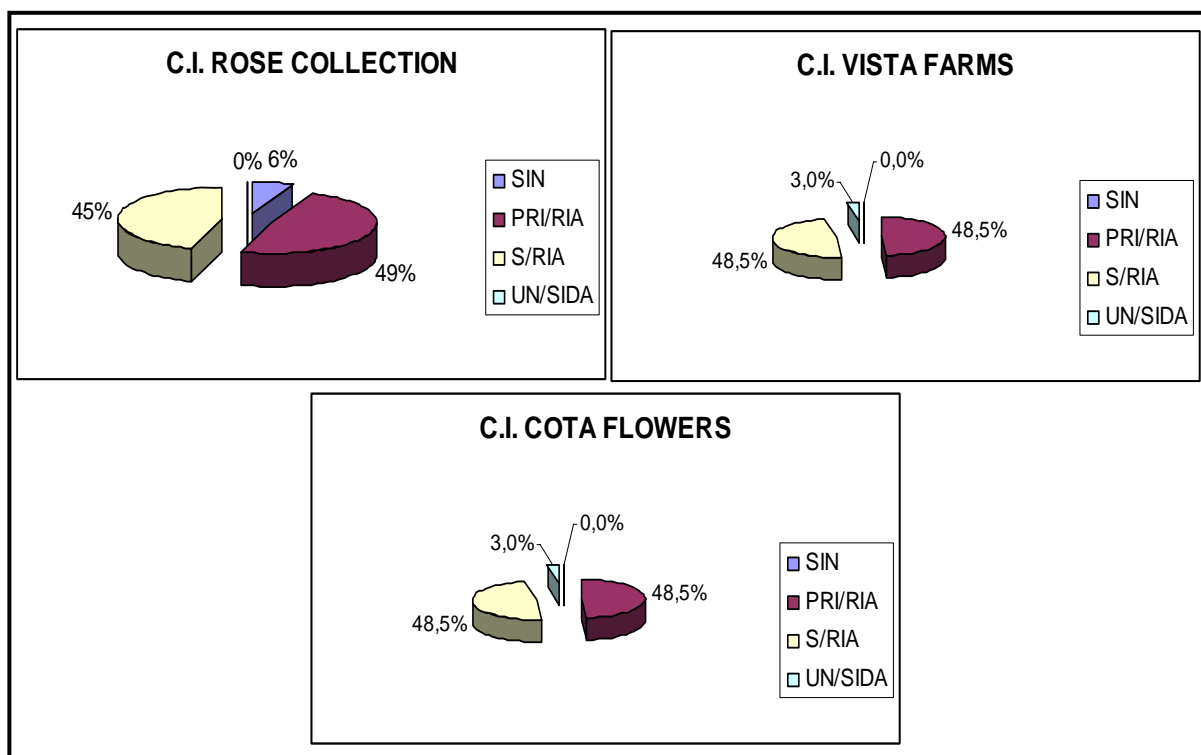
La sumatoria de género en las tres empresas presenta la siguiente condición: el 56% de los trabajadores son mujeres y el 44% son hombres. La empresa con

mayor porcentaje de mujeres es C.I. Rose Collection con el 71%, La empresa con mayor porcentaje de hombres es C.I. Vista Farms con el 55% y C.I. Cota Flowers presenta un porcentaje medianamente superior de mujeres.

En estas dos últimas empresas, Vista Farms y Cota Flowers, los géneros están muy nivelados como consecuencia de que la actividad ya no se considera exclusiva de género femenino.

La población del grupo es en su mayoría del género femenino, por que dada esta condición se deben diseñar estrategias claras hacia el enfoque direccional de las empresas del grupo, ya que el manejo de mujeres requiere de un tratamiento especial, sin que esto afecte el manejo de las directrices hacia los trabajadores del género masculino.

Figura 5. Nivel de escolaridad.



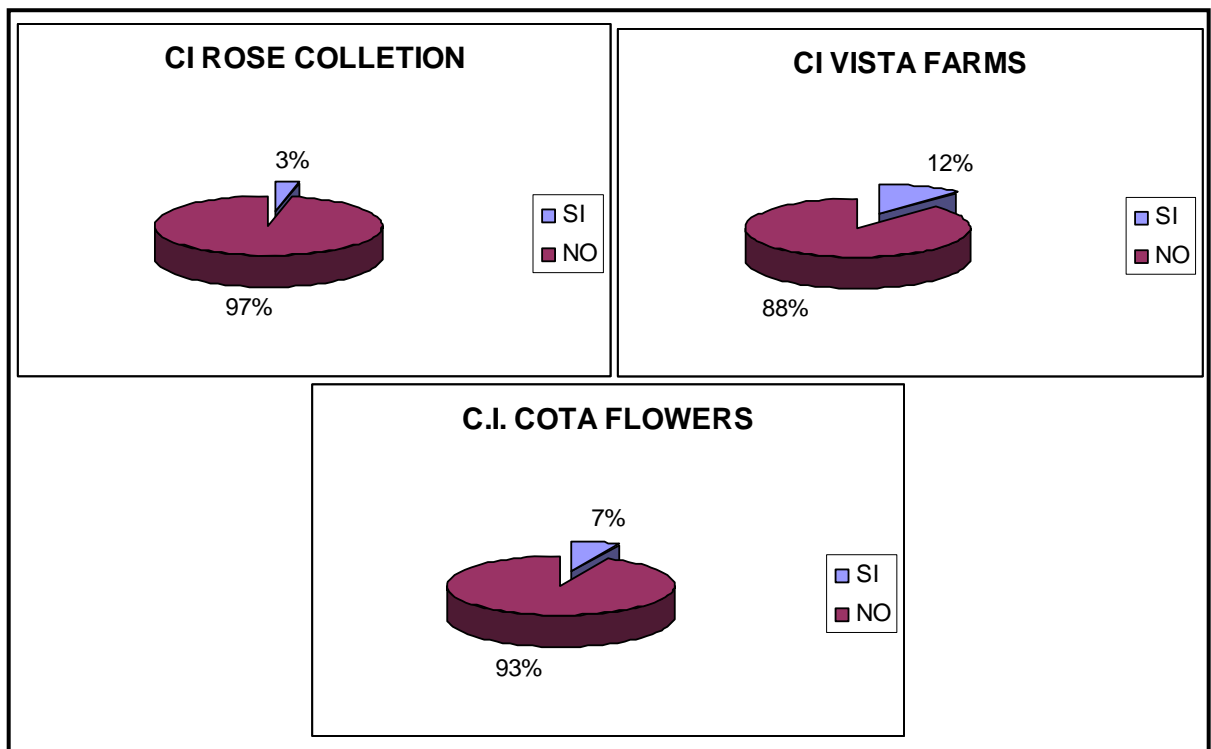
Fuente. Investigación de campo.

La escolaridad se centra en los niveles educativos primaria y secundaria, C.I. Rose Collection, 49% primaria, 45% secundaria; C.I. Vista Farms presenta el mismo porcentaje de 48.5% en primaria y en secundaria. La misma condición la presenta la empresa C.I. Cota Flowers. La única empresa que presenta

trabajadores sin formación académica es Rose Collection con el 6% de su personal, mientras que Vista Farms y Cota Flowers presenta formación Técnica con un 3%, respectivamente. Por consiguiente el predominio de la escolaridad es la primaria, siendo la secundaria también relevante en la educación de la población.

Este es otro factor positivo porque al poseer una escolaridad básica, se pueden trazar programas de capacitación que redunde en una mano de obra altamente calificada y así lograr altos índices de calidad en el trabajo cotidiano. También, este estado permite a los dirigentes del grupo diseñar planes de mejoramiento dirigidos a los trabajadores para capacitarlos en los nuevos procesos técnicos y últimas tendencias a aplicar en los cultivos de flores y manejo de las normas de manipulación de los productos.

Figura 6. Capacitación actual.



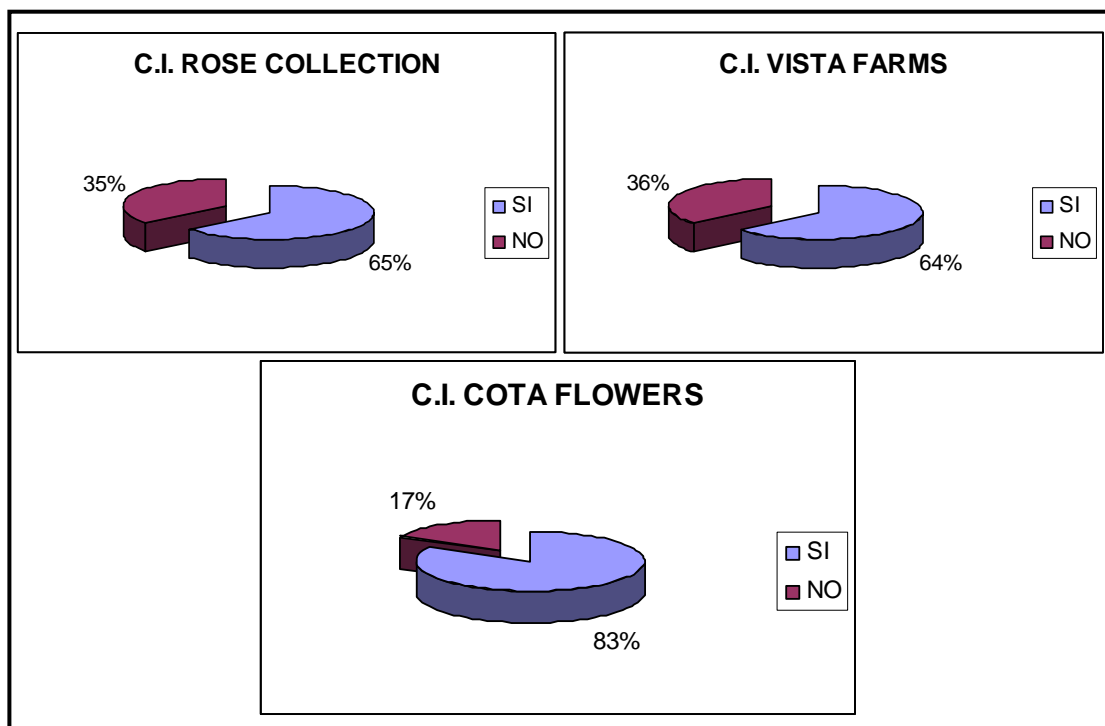
Fuente. Investigación de campo.

El grupo Cota Farms presenta una gran falencia con respecto a la capacitación de los trabajadores, los bajos índices de oferta de cursos, de capacitación y formación son muy significativos, según lo expresan sus trabajadores C.I. Rose

Collection presenta un 97%, C.I. Vista Farms está en un 88%, y C.I. Cota Flowers en un 93% de carencia de estos cursos.

Se deben emprender acciones que mejoren esta situación ya que esto redundará en beneficio directo para la empresa y sus trabajadores. La preparación de la mano de obra permite ofrecer un producto en mejores condiciones a los mercados nacional e internacional; así mismo, programas de capacitación permitirán elevar el grado de motivación, esto genera una apropiación de los trabajadores de los objetivos y metas del grupo empresarial y un sentido de pertenencia a él.

Figura 7. Posición en el núcleo familiar.



Fuente. Investigación de campo.

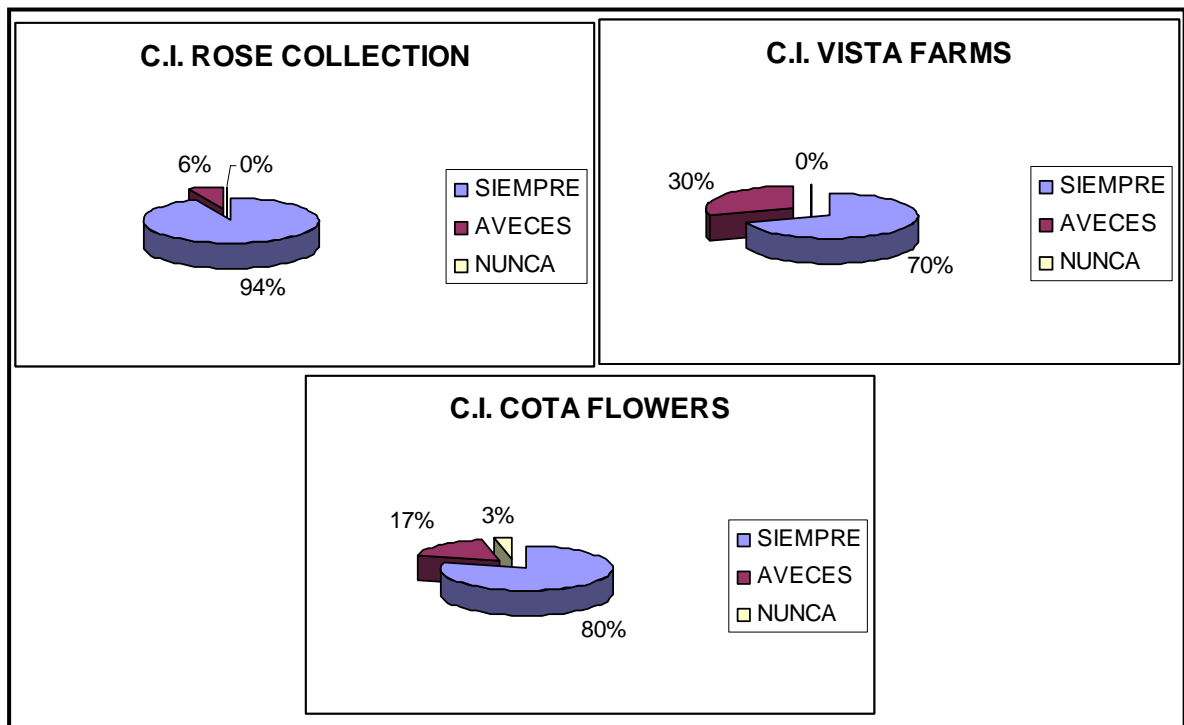
C.I. Rose Collection presenta un 65% de trabajadores cabeza de familia; C.I. Vista Farms tiene un 64% y C.I. Cota Flowers un 83% de trabajadores que responden por sus hogares; de estos porcentajes el 36.5% corresponde a mujeres, condición que se da comúnmente en el país. Aquellos que no responden como cabeza de familia es por ser solteros o porque su cónyuge responde económicamente en el hogar. Al comparar el porcentaje entre géneros la diferencia es ligeramente superior a favor de las mujeres, se da una condición propia del país donde las

mujeres han asumido la dirección y el manejo de los hogares o son aportantes importantes en el sostenimiento económico del grupo familiar.

## 6.2 VARIABLE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Esta variable se mide con el propósito de obtener una visión mas completa de ella.

Figura 8. Percepción de los empleados con respecto a los objetivos de la empresa.



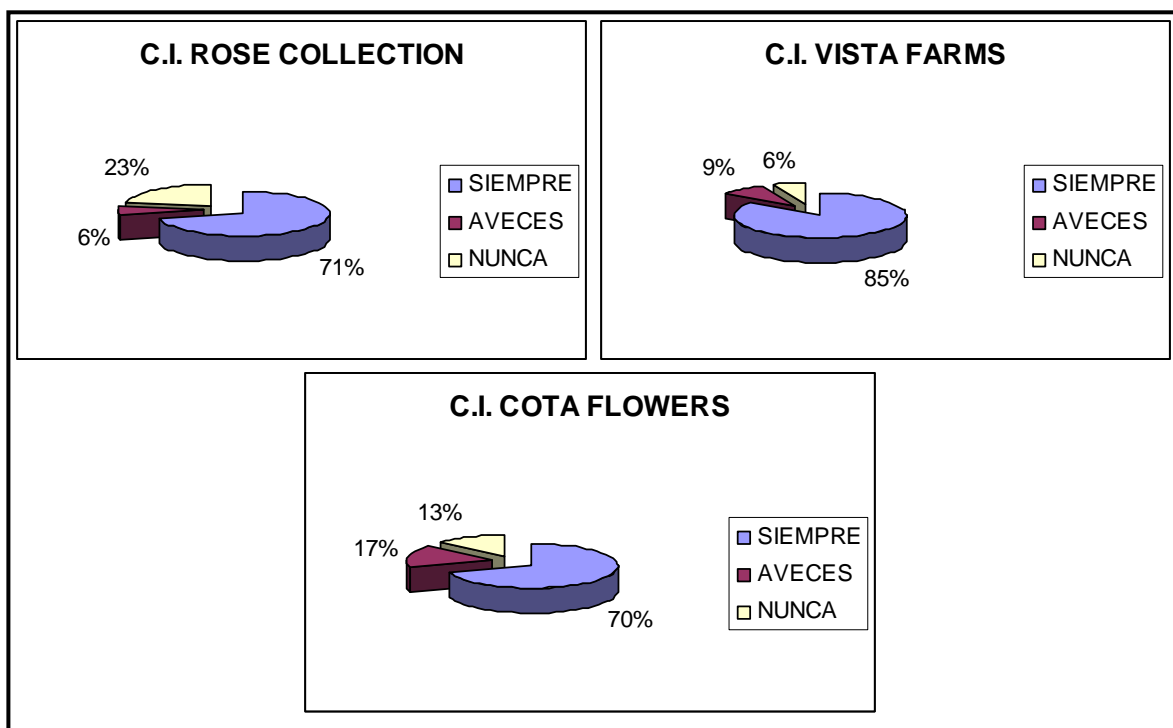
Fuente. Investigación de campo.

Los directivos del grupo están realizando una tarea con altos índices de efectividad en cuanto a la comunicación de los objetivos empresariales a sus trabajadores, la situación presenta los siguientes porcentajes: C.I. Rose Collection el 94% de sus trabajadores conocen los objetivos; en C.I. Vista Farms se presenta el nivel más bajo con un 70% de conocimiento de los objetivos, mientras el 30% restante expresa conocerlos en algunas ocasiones. En C.I. Cota Flowers el

porcentaje del conocimiento de los objetivos tiene el siguiente estado: el 80% los conoce, el 17% algunas veces y el 3% no los conoce.

Frente a la claridad acerca de los objetivos existe entendimiento en el ámbito de los trabajadores, la comunicación de ellos es clara por parte de la empresa, este aspecto es importante porque permite que los dos actores caminen en la misma dirección y alcancen lo propuesto.

Figura 9 Percepción de los empleados con respecto a la información en la inducción.



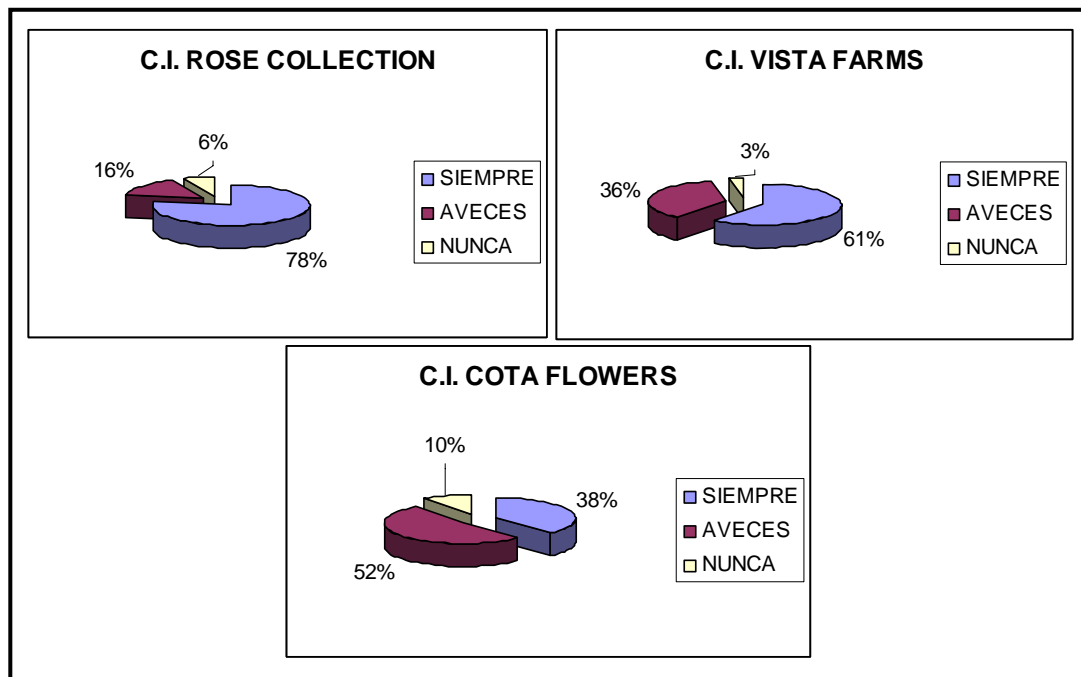
Fuente. Investigación de campo.

Con referencia a la información de los objetivos en el momento de la incorporación, los índices son favorables al grupo: C.I. Rose Collection el 71% recibió información; el 6% manifiesta que en alguna oportunidad, mientras que el 23% nunca recibió esta información; C.I. Vista Farms presenta la siguiente escala 85% recibió la información, el 9% en alguna ocasión y 6% no la recibió y C.I. Cota Flowers su estado es el 70% recibió, el 17% en algún momento y el 13% no recibió información. Se presentan grietas que deben ser subsanadas por los directivos para buscar una mayor efectividad en la información entregada a los trabajadores en el momento de su inducción.



La información dada en el momento del ingreso de los trabajadores presenta un índice bueno para la empresa, se demuestra que la empresa se preocupa porque el trabajador conozca bien la organización lo que facilita una asimilación de los objetivos organizacionales y sobre todo hacia dónde va el grupo empresarial.

Figura 10. Percepción de los empleados sobre los objetivos.

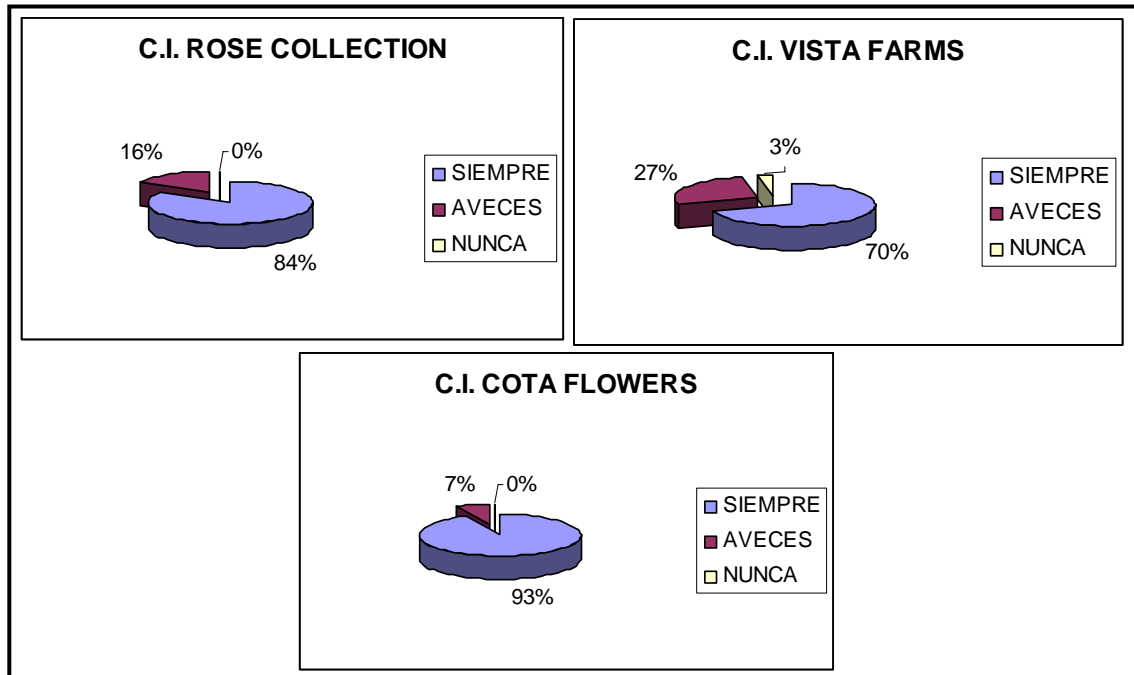


Fuente. Investigación de campo.

El comprender lo que quiere la empresa presenta la siguiente categorización: en C.I. Rose Collection el 78% entiende lo que quiere la empresa, el 16% en algunas veces y solo el 6% no comprende; en C.I. Vista Farms el 61% comprende, el 36% algunas veces y solo el 3% nunca comprende los que desea la empresa; en C.I. Cota Flowers el reflejo es 38% siempre comprende y el 52% en algunas ocasiones y el 10% no comprende lo que quiere la organización. En las tres empresas se deben emprender acciones para elevar el nivel de comprensión de los fines y metas del grupo empresarial, énfasis en Rose Collection y con especial cuidado en Vista Farms que presenta grandes diferencias frente a las demás.

En relación con la comprensión de lo que busca la empresa se presenta una dispersión en una de sus empresas, los trabajadores de Cota Flowers adolecen de un entendimiento sobre lo que quiere la empresa, se deben encaminar acciones que despejen estas dudas y a la vez aclaren el panorama.

Figura 11. Percepción de los empleados con respecto al conocimiento de objetivos en el puesto de trabajo.



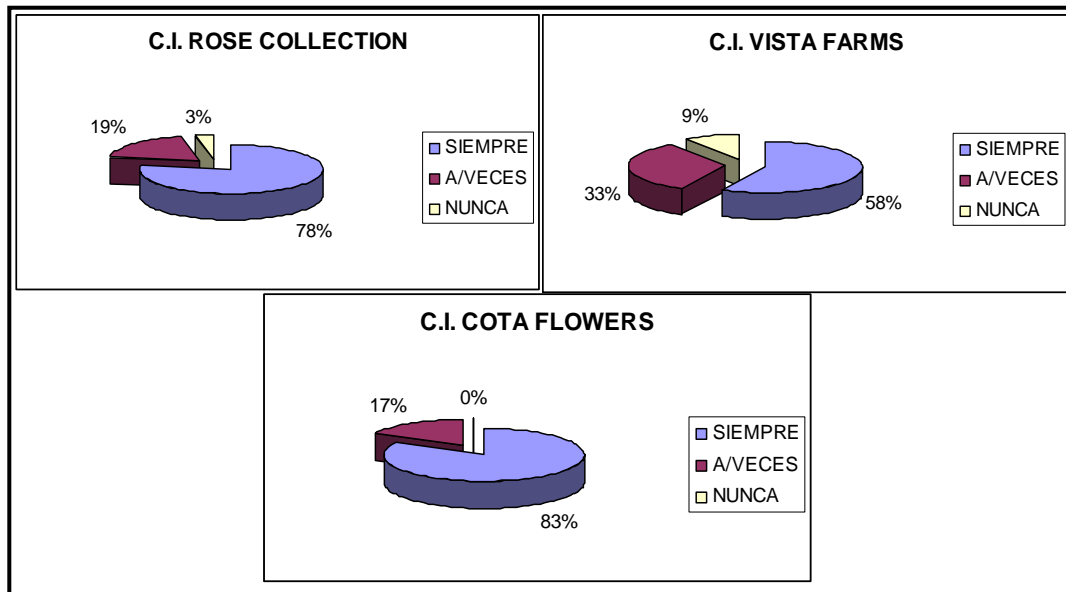
Fuente. Investigación de campo.

El conocimiento de los objetivos a cumplir presenta la siguiente perspectiva: En C.I. Rose Collection; el 84% tiene conocimiento de los objetivos a cumplir y el 16% en algunas veces no hay un conocimiento de estas condiciones. C.I. Vista Farms se da que el 70% conoce este enfoque, el 27% algunas veces y solo el 3% no tiene este conocimiento. En C.I. Cota Flowers el porcentaje del 93% percibe claramente las reglas a cumplir y solo el 7% ocasionalmente percibe estas condiciones. Vale la pena resaltar que existe un porcentaje significativo de duda y de desconocimiento de los objetivos y medidas a cumplir para lo cual se deben iniciar acciones efectivas para homogenizar el conocimiento de los objetivos a cumplir, lo que satisface las expectativas; pero se requiere reforzar aspectos para que este conocimiento se despliegue hacia el 100% de los trabajadores de las tres empresas.

La situación sobre lo que se busca en el mercado tiene el siguiente comportamiento; C.I. Rose Collection se presenta que el 78% siempre conoce lo que se busca en el mercado, el 19% en algunas ocasiones y el 3% no tiene conocimiento del mercado; C.I. Vista Farms presenta el porcentaje más bajo de conocimiento del mercado con el 58%, el 33% en algunas oportunidades y el 9% no tienen ningún conocimiento, C.I. Cota Flowers presenta el mayor conocimiento

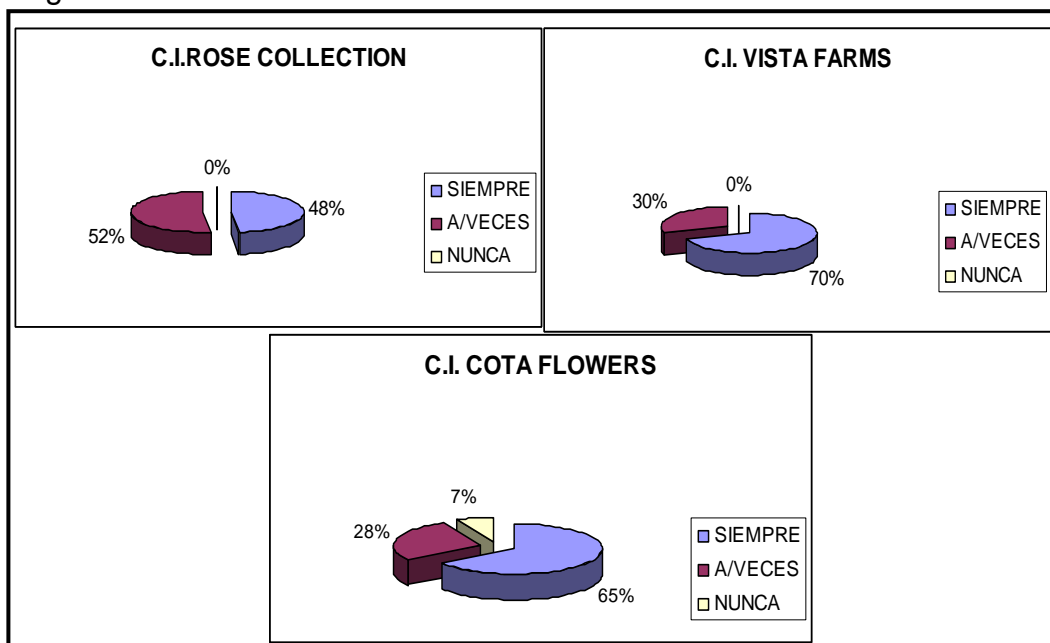
sobre lo que se quiere en el mercado con un 83%, el 17% tiene algún conocimiento sobre los requerimientos del mercado.

Figura 12. Percepción de los empleados con respecto al conocimiento de los requerimientos del mercado.



Fuente. Investigación de campo.

Figura 13. Percepción de los empleados con respecto al cumplimiento de tareas asignadas.



Fuente. Investigación de campo.

En el cumplimiento de las tareas asignadas se da el siguiente estado: C.I. Rose Collection el grado de cumplimiento es bajo con el 48% de cumplir siempre las tareas, el 52% de los trabajadores en algunas ocasiones cumple con las tareas asignadas; en C.I. Vista Farms el cumplimiento es mayor con el 70% de siempre cumplir y el 30% en algunas ocasiones no cumple. C.I. Cota Flowers el cumplimiento es del 65%, el 28% en algunas ocasiones no cumple y solo el 7% no cumple con las tareas asignadas.

En el grupo de empresas de Cota Farms se genera una brecha en lo concerniente al cumplimiento de las tareas, se nota una carencia de efectividad de las herramientas de control hacia el trabajo de los subordinados, el no cumplimiento de las tareas afecta el alcance de los objetivos empresariales y por ende, se entorpece la gestión de sus administradores en la consecución de los resultados trazados.

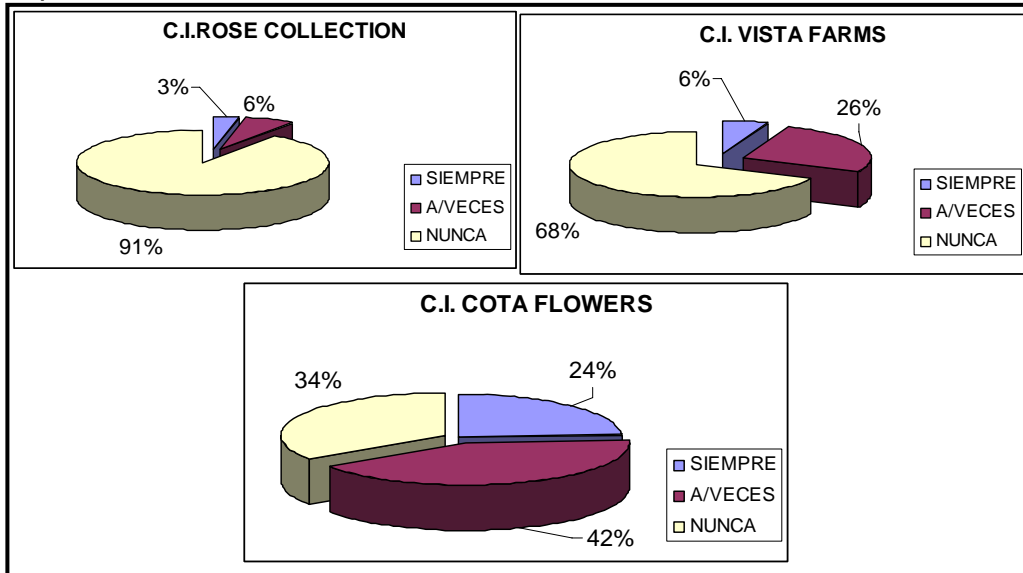
El trabajo requiere de identificar las actividades que generan mayor impacto sobre los resultados, determinar los datos concretos y sus metas derivadas, al igual de la utilización de un lenguaje propicio para su fácil entendimiento para la parte operativa indicando los resultados por alcanzar sin limitar los métodos para su consecución y que exijan un compromiso de las personas asignadas a su desarrollo.

### **6.3 VARIABLE COMUNICACION**

En la comunicación empresarial, la percepción que tengan los receptores, es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retro-comunicación que originará.

A la pregunta si hay temor a plantear inquietudes existe un alto grado de confianza entre trabajadores y directivos, lo que permite proponer sin temor alguno, lo cual se refleja en el siguiente estado que muestra cada empresa. En C.I. Rose Collection, el 91% de los trabajadores no tiene temor de exponer sus inquietudes, el 6% en algunas ocasiones y solo el 3% siempre tiene temor a expresar lo que siente. C.I. Vista Farms las condiciones son las siguientes el 68% no tiene temor, el 26% en algunas ocasiones y solo el 6% siempre teme exponer sus opiniones. En C.I. Cota Flowers la situación cambia sustancialmente donde solo el 34% no tiene temor a exponer lo que piensa, el 42% en algunas ocasiones siente temor y el 24% no expresa sus inquietudes por temor.

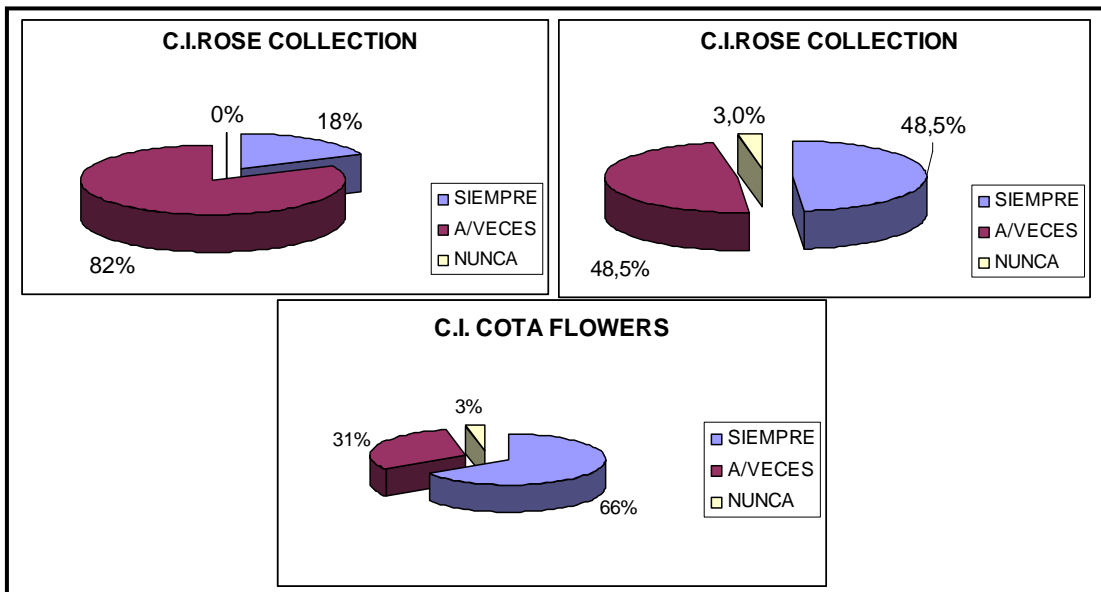
Figura 14. Percepción de los empleados con respecto al Temor a plantear inquietudes.



Fuente. Investigación de campo.

Lo anterior obliga a diseñar estrategias para Cota Flowers que permitan elevar la confianza de los trabajadores ante la empresa y de esta manera incrementar los niveles de acertividad y confianza en la comunicación empresarial.

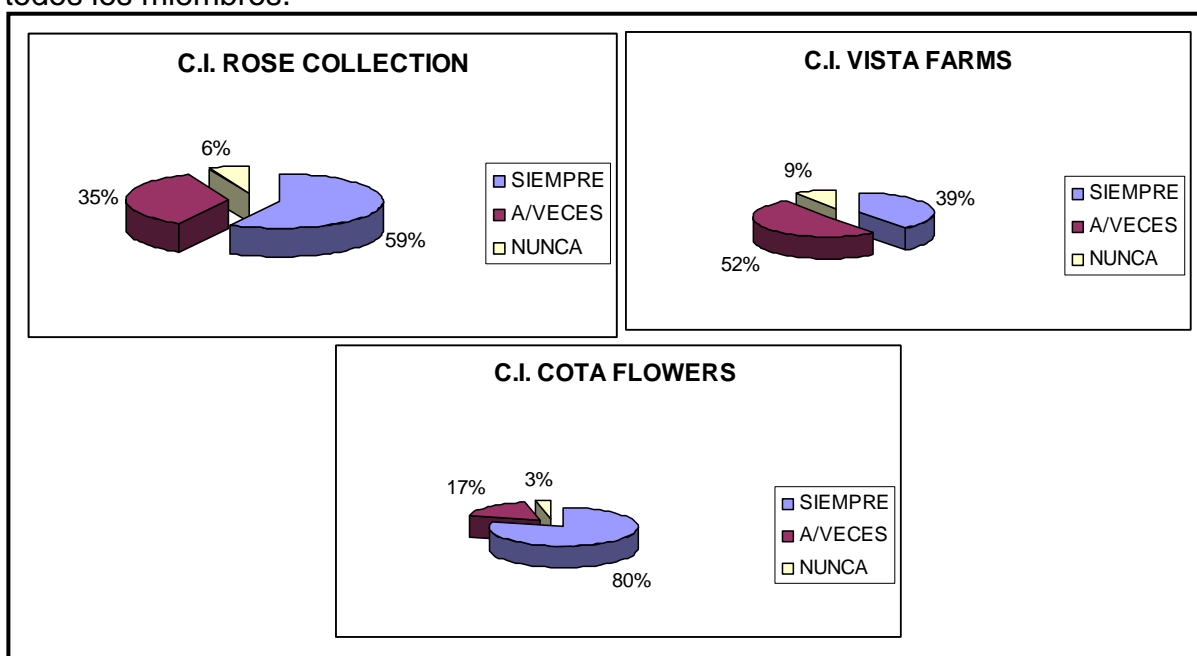
Figura 15. Percepción de los empleados con respecto a la Comunicación de los cambios.



Fuente. Investigación de campo.

Frente a la comunicación de los cambios hay unos estados muy disímiles en las tres empresas, mientras que en C.I. Rose Collection; el 18% se entera de los cambios, el 82% solo se entera en algunas ocasiones, C.I. Vista Farms la situación está más pareja el 48.5% se repite en siempre y algunas veces y solo el 3% nunca . C.I. Cota Flowers presenta el mayor porcentaje en el conocimiento de los cambios con el 66%, el 31% los conoce ocasionalmente y únicamente el 3% no conoce acerca de los cambios. Nuevamente se recomienda aplicar estrategias de mejoramiento en la comunicación empresarial para que exista un conocimiento homogéneo en todas las empresas del grupo.

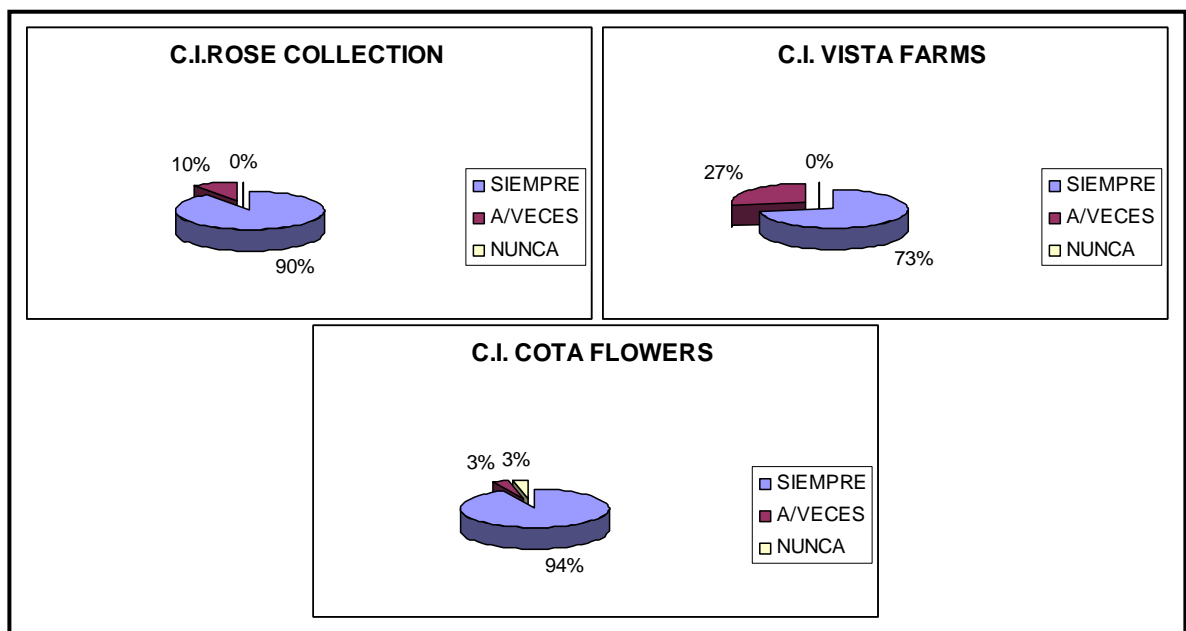
Figura 16. Percepción de los empleados con respecto la Información igual para todos los miembros.



Fuente. Investigación de campo.

A la pregunta, la información brindada por la empresa es la misma para todos los miembros los trabajadores respondieron de la siguiente forma: C.I. Rose Collection; el 59% expresa que siempre es igual, el 35% dice que en algunas ocasiones y el 6% no la considera igual para todos los miembros de la empresa. C.I. Vista Farms presenta el siguiente estado, el 39% la considera que es igual para todos, el 52% solo en contadas ocasiones y el 9% no la consideran igual. Para C.I. Cota Flowers hay un porcentaje mayor que la considera uniforme para todos con un 80% de los empleados, el 17% considera que solo en contadas ocasiones y el 3% opina que la información no es la misma para todos los trabajadores.

Figura 17. Percepción de los empleados con respecto al conocimiento de normas y reglas del puesto de trabajo.

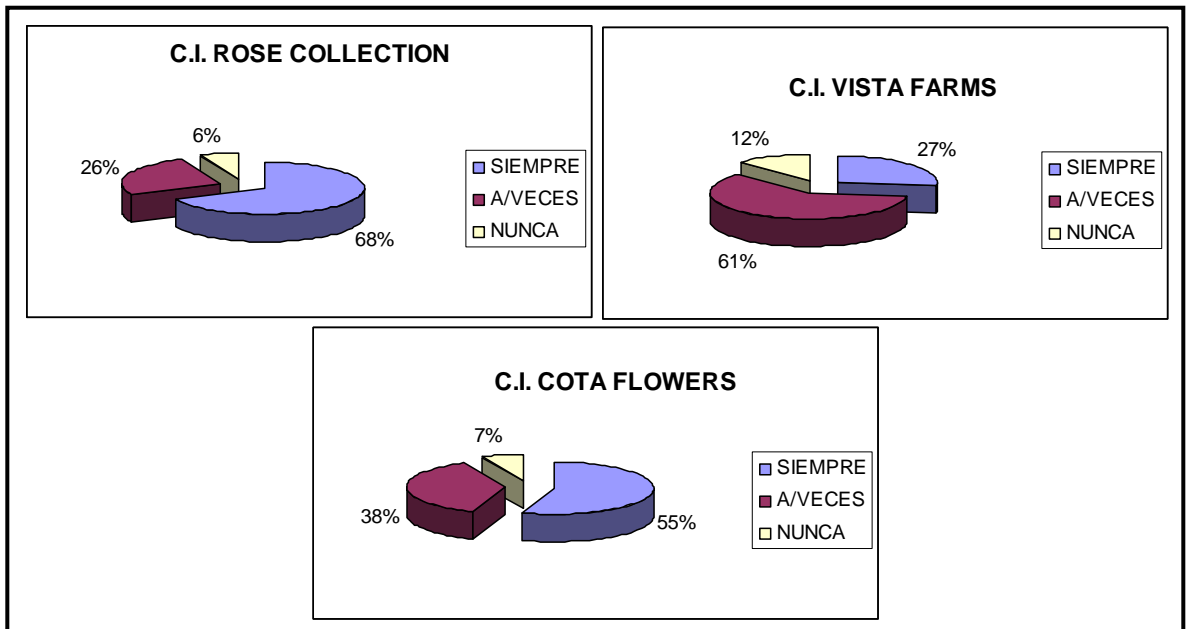


Fuente. Investigación de campo.

Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer presenta el siguiente comportamiento. C.I. Rose Collection; el 90% de los trabajadores conoce los reglamentos de la empresa, el 10% solo los conoce en ocasiones. C.I. Vista Farms refleja lo siguiente, el 73% conoce los reglamentos y el 27% solo en algunas veces, se hace necesario disminuir este porcentaje para no generar conflictos por el desconocimiento de estos. C.I. Cota Flowers el porcentaje de conocimiento de las normas y reglas alcanza el 94%, el 3% en ocasiones y no los conoce alcanza un 3% de los trabajadores. Se deben emplear metodologías para que las normas y reglas sean conocidas por la totalidad de los trabajadores del grupo y sus empresas.

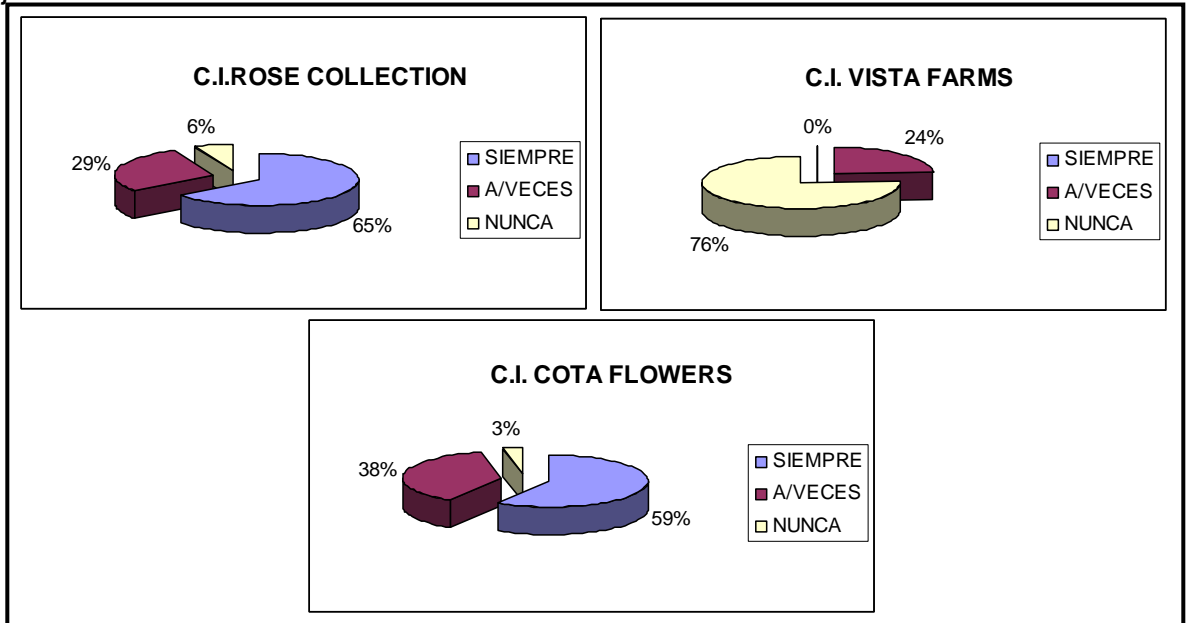
Frente a la notificación de sus deberes, el comportamiento de las empresas es el siguiente, C.I. Rose Collection; el 68% de los trabajadores siempre ha sido notificado de sus deberes, el 26% solo lo conocen en ocasiones y el 6% nunca se les notifica. C.I. Vista Farms es la más débil, solo el 27% es notificado, el 61% salvo en ocasiones es notificado y el 12% nunca es notificado. En C.I. Cota Flowers el 55% es notificado, el 38% solo en ocasiones y el 7% nunca es notificado de sus deberes. Por consiguiente, se deben emplear canales de comunicación más efectivos para que los trabajadores conozcan a fondo sus deberes y responsabilidades para con la empresa.

Figura 18. Percepción de los empleados con respecto al conocimiento de deberes.



Fuente. Investigación de campo.

Figura 19. Percepción de los empleados con respecto a las Sugerencias a los jefes.



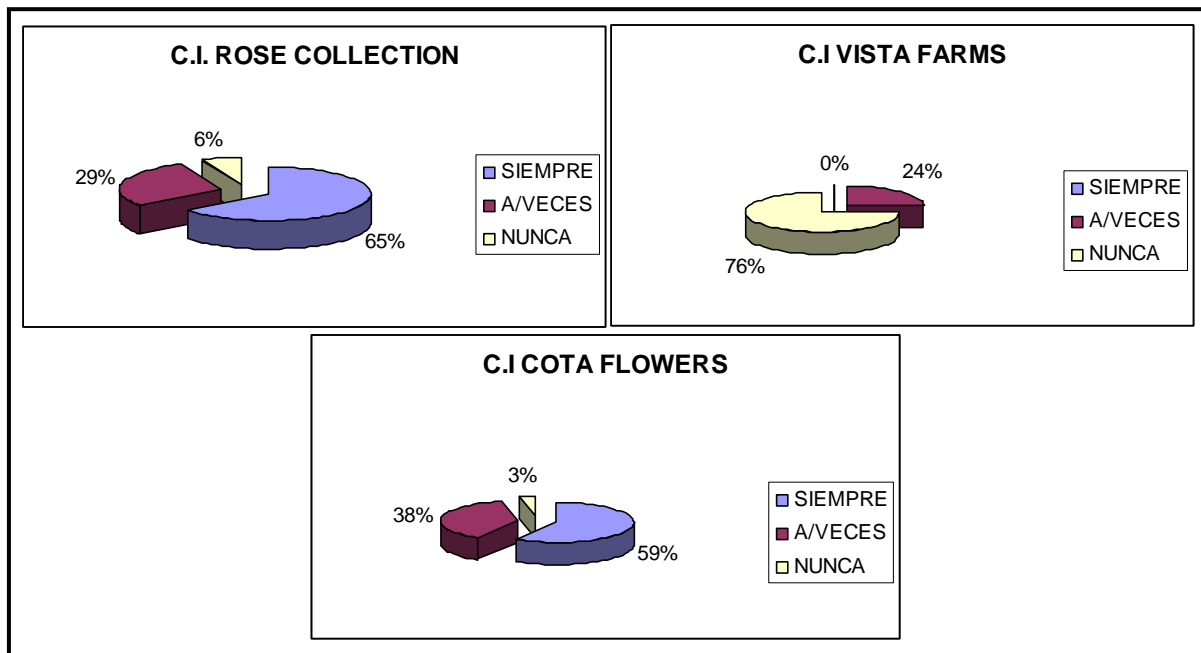
Fuente. Investigación de campo.



Dar sugerencias a sus jefes tiene este comportamiento en las tres empresas del grupo. Para C.I. Rose Collection, el 65% de los trabajadores sugiere a su jefe, el 29% en algunos eventos da sugerencias y el 6% no sugiere nada a sus jefes. En C.I. Vista Farms es preocupante ya que el 76% de los trabajadores nunca sugiere nada a sus jefes y el 24% lo hace solo en algunas oportunidades. En C.I. Cota Flowers el 59% da sugerencias a sus jefes; el 38% lo hace en algunos eventos y el 3% nunca realiza sugerencias a sus jefes.

Esta posición encamina a la organización a incentivar a sus trabajadores a que participen activamente en el mejoramiento de las actividades y procesos de acuerdo con sus experiencias. La administración debe crear espacios de participación e involucrar a los trabajadores para desarrollar un sentido de empoderamiento en ellos y mantener un mejor autocontrol sin ser vigilados por miembros de mayor jerarquía dentro de las empresas del grupo.

Figura 20. Percepción de los empleados con respecto a la relación con los jefes.

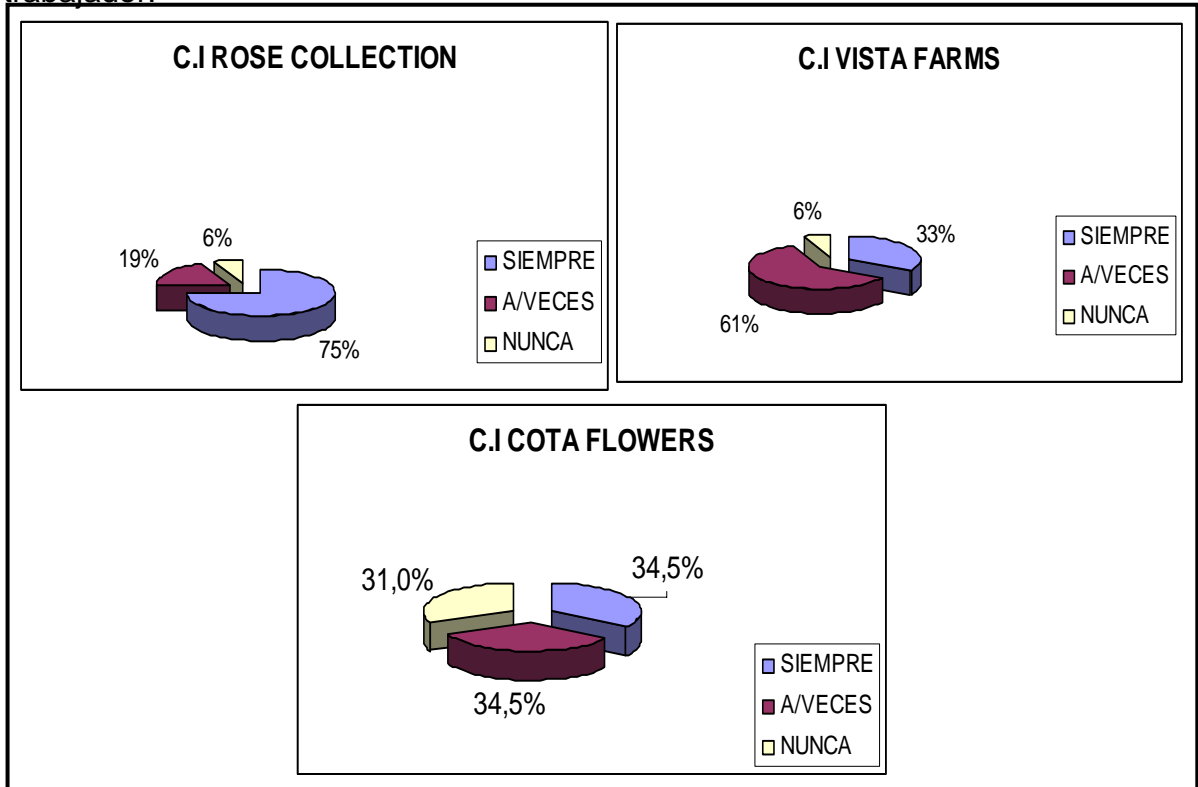


Fuente. Investigación de campo.

En lo que respecta a si la relación con el jefe se puede considerar como buena, en Rose Collection el 54% opina que siempre, mientras el 6% cree que nunca esta relación ha sido buena. En Vista Farms se incrementa el nunca aun 76%, mientras que el siempre desciende a 0%. En Cota Flowers el 59% responde que

siempre la relación es buena, el 3% dice que nunca, mientras que el 38% duda acerca de la bondad de la relación.

Figura 21. Percepción de los empleados con respecto al nivel de confianza jefe-trabajador.



Fuente. Investigación de campo.

En cuanto a la confianza jefe-trabajadores en Rose Collection el 75% cree que siempre existe y el 6% que nunca. En tanto que Vista Farms el 61% duda acerca de si hay o no hay confianza y el 6% opina que esta confianza nunca existe. En Cota Flowers el grupo que opina que siempre hay confianza, se equipara con el que piensa que esta se da en ocasiones cada grupo con el 34,5%; un grupo un poco más pequeño, 31%, opina que la confianza trabajador-jefe nunca se da.

El grupo debe encaminar acciones que generen mayores niveles de confianza entre las relaciones trabajador – empresa, lograr incrementar estos niveles permiten el mejoramiento del clima organizacional y por consiguiente unas relaciones mas armónicas en los diferentes niveles jerárquicos de las empresas del grupo.

Se puede analizar que la comunicación en las empresas del grupo Cota Farms y su percepción por parte de los subordinados es de tipo Formal- Descendente, (Según Martínez A. y Nosnik (1999) La comunicación descendente sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos mas comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y especificas de trabajo: quien debe hacer, que, cuando, como, donde y porqué). Ya que no existen temores para comunicar sus inquietudes, los cambios se conocen desde la dirección, pero no con la permanencia que se requiere, en este enlace se debe fortalecer la comunicación ya que en demasiadas ocasiones no es difundido el cambio, aspecto generador de resistencia a lo que no se conoce concretamente.

La comunicación debe buscar canales efectivos con el propósito específico de que el mensaje llegue por igual a todos los miembros con la misma claridad, veracidad y prontitud y que esta misma sea de manejo general y no de grupos particulares que generan una barrera o interferencia para la eficacia de la comunicación.

Los receptores de la comunicación esperan una comunicación de doble vía, donde se genere interacción entre emisor y receptor y no sean únicamente convidados de piedra sino que sus inquietudes y sugerencias se tengan en cuenta; el involucramiento de los receptores genera una atmósfera de proactividad en las tareas cotidianas de las empresas del grupo.

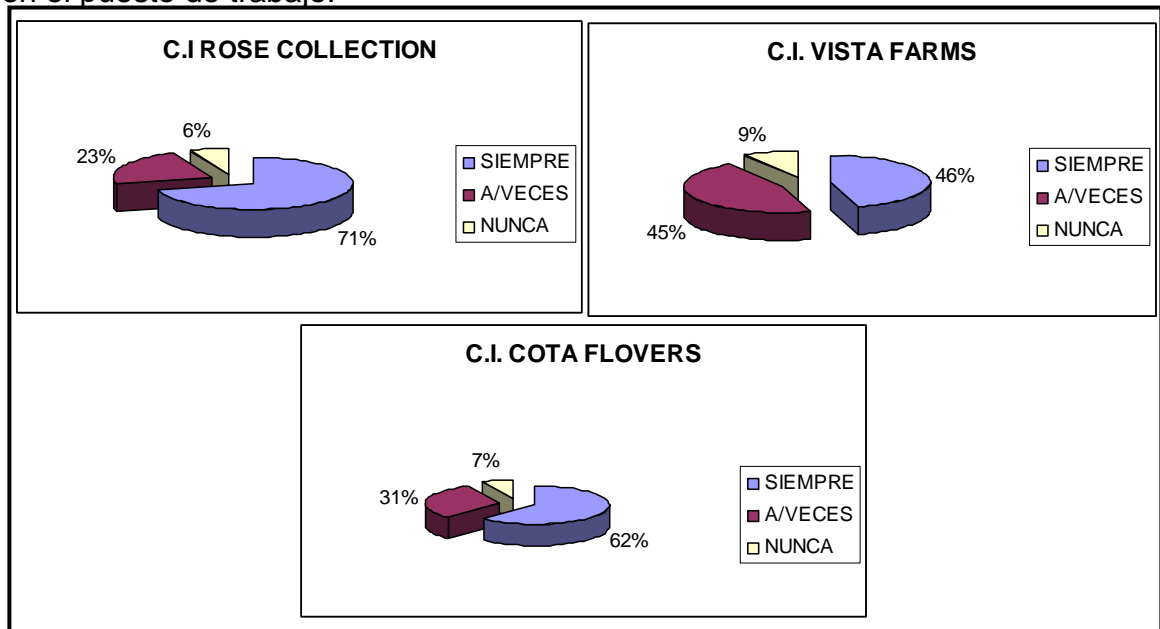
La comunicación formal de las empresas del Grupo Cota Farms, se centra en la información requerida para el desarrollo de las tareas asignadas, se deben explorar otros tipos de información tanto horizontal como vertical en ambos sentidos, sin olvidar la informal que en muchos casos logra altos índices de efectividad como consecuencia de la velocidad con que se difunde, esta comunicación requiere de un especial cuidado porque el contenido de sus mensajes puede afectar las relaciones interpersonales y las relaciones empresa-trabajadores.

**6.4 VARIABLE MOTIVACION:** Es una fuerza muy importante dentro del ambiente empresarial, que puede afectar a las organizaciones positiva o negativamente.

En Rose Collection y Cota Flowers respondieron con un 71% y 62%, respectivamente, que siempre desarrollan habilidades en su puesto de trabajo y en Vista Farms con un 46%. El porcentaje correspondiente a nunca en las tres

empresas es homogéneo, oscila entre el 6% y el 9%, tal vez esta última respuesta se deba a que las actividades son fijas, permanentes y continuas y el personal las desarrolla tan mecánicamente que cree no tener mayores habilidades para desarrollarlas.

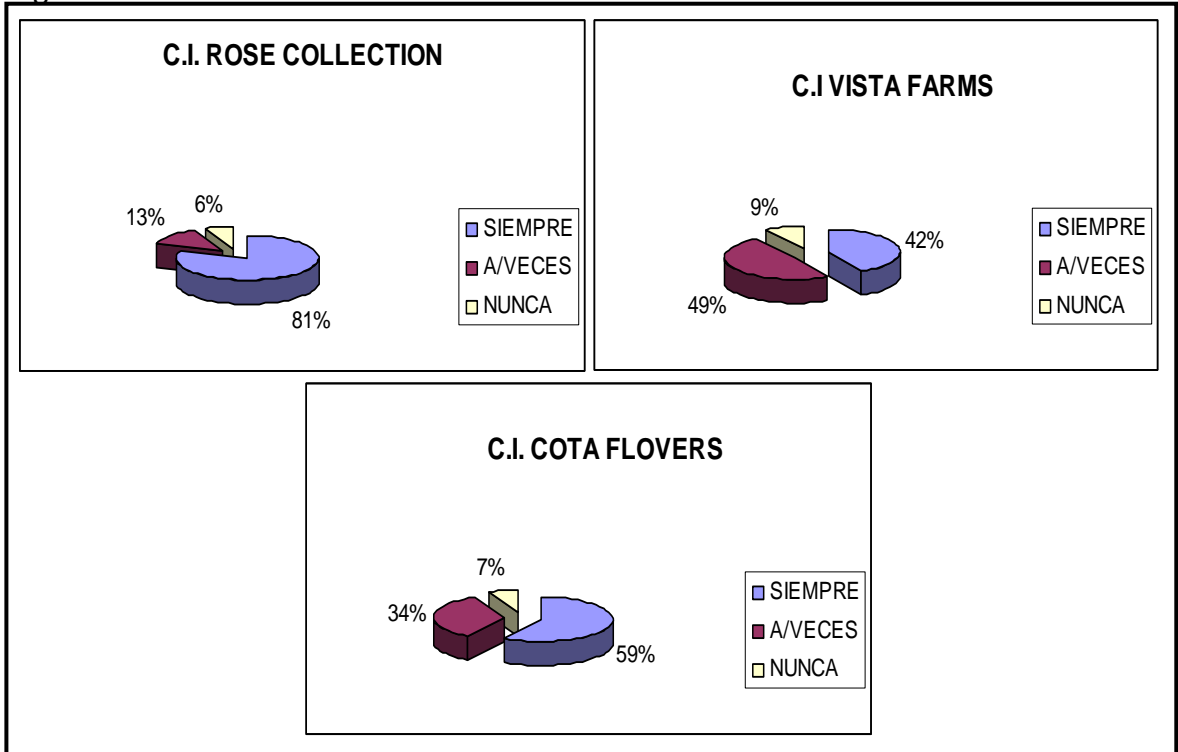
Figura 22. Percepción de los empleados con respecto a desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo.



Fuente. Investigación de campo.

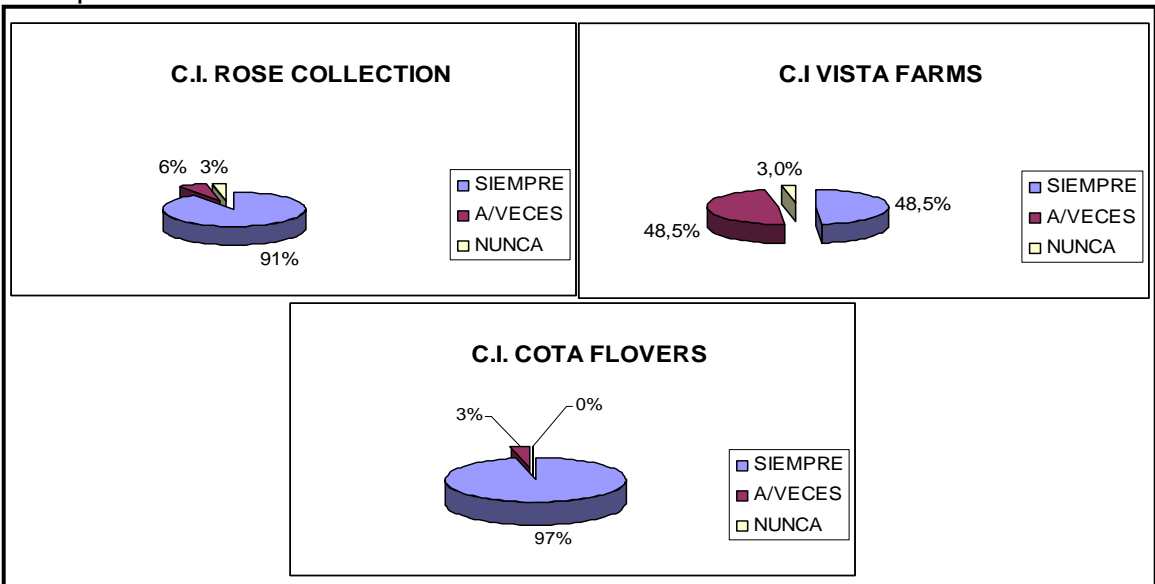
En cuanto a la motivación para dar sugerencias al jefe, en Rose Collection el 81% dice que siempre se siente motivado para realizar esta acción, mientras que el 6% manifiesta que nunca se siente motivado para hacerlo. En Vista Farms los dos grupos correspondientes a siempre y algunas veces ocupan el 42% y el 49% respectivamente. En tanto en Cota Flowers el 59% dice siempre estar motivado para sugerir a los jefes y el 7 % opina que nunca. Teniendo en cuenta estos resultados se puede afirmar que en Rose Collection existe menos temor hacia el jefe lo que hace mayor la motivación para dar sugerencias.

Figura 23. Percepción de los empleados con respecto a la Motivación para dar sugerencias.



Fuente. Investigación de campo.

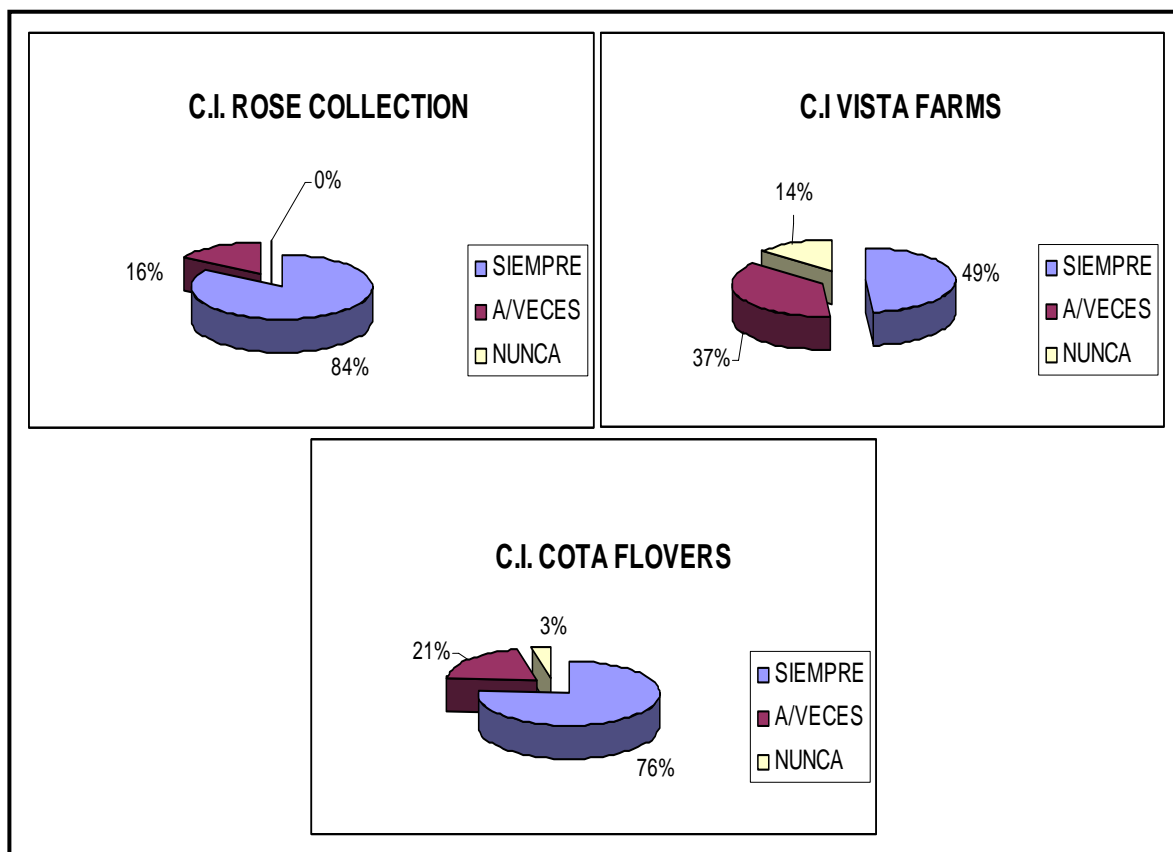
Figura 24. Percepción de los empleados con respecto a la estabilidad laboral en la empresa.



Fuente. Investigación de campo.

En Rose Collection 91% y Cota Flowers 97% de los trabajadores se sienten seguros en su cargo, lo cual hace que se asista más motivado al trabajo, que el desempeño sea óptimo y la productividad aumente. En cambio, en Vista Farms el 48,5% manifestó sentir seguridad y el mismo porcentaje argumentó sentirla solamente a veces. Tal vez en Rose Collection la seguridad en el cargo incida en el alto grado de motivación que tienen los empleados para dar sugerencias.

Figura 25. Percepción de los empleados con respecto al bienestar en el sitio de trabajo.

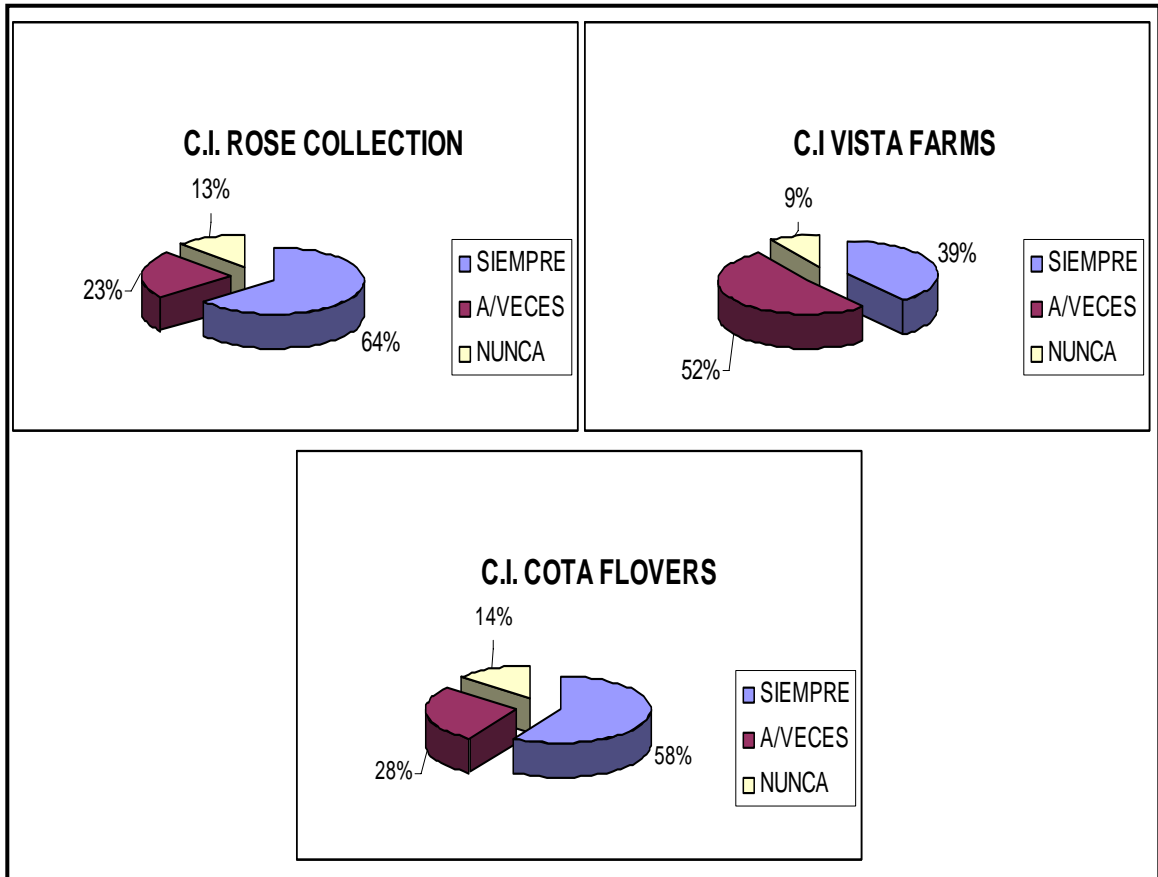


Fuente. Investigación de campo.

En cuanto a la pregunta si hay comodidad en el trabajo los empleados de Rose Collection y Cota Flowers respondieron con un 84% y 76%, respectivamente, y Vista Farms tan solo con el 49%, que siempre hay un ambiente de trabajo favorable. Mientras que en Vista Farms el 37%, Cota Flowers 21% y Rose Collection con el 16% creen que a veces hay un ambiente propicio para desarrollar sus actividades. Aspecto poco favorable para la organización si se tiene en cuenta que el rendimiento en el trabajo se ve influenciado por el contexto laboral.

Se aprecia que hay diferencias significativas en la Empresa CI: Vista Farms, las administrativas de esta deben realizar actividades enrutadas a elevar el ambiente de trabajo, siendo esta una de las variables que predispone al trabajador a generar su auto-motivación hacia el logro de los objetivos personales como organizacionales.

Figura 26. Percepción de los empleados con respecto al salario y/o beneficios recibidos.

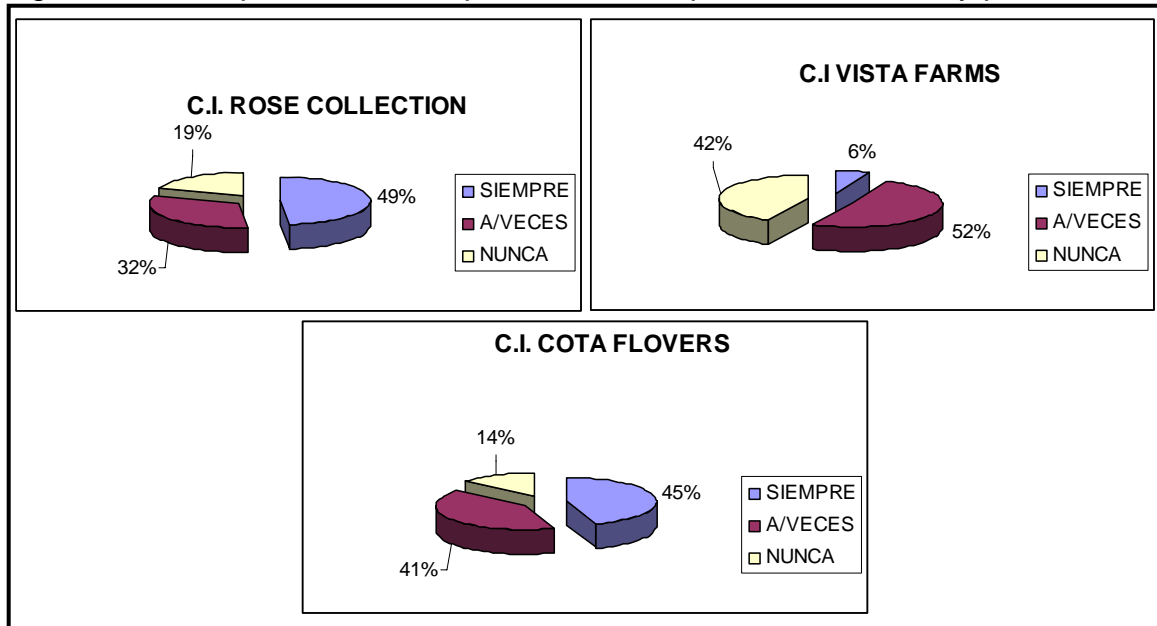


Fuente. Investigación de campo.

Con respecto al salario si es acorde con su trabajo los porcentajes de Rose Collection y Cota Flowers son 64% y 58%, respectivamente, y solo un 39% de Vista Farms respondió que siempre es acorde con el trabajo desempeñado. Hay un 52% de Vista Farms, 28% Cota Flowers, 23% Rose Collection que en algunas ocasiones se siente satisfecho con el salario.

Estas respuestas reflejan el sentir de todo trabajador que casi nunca está conforme con lo que devenga, en Vista Farms se presenta un alto porcentaje de inconformidad frente a las otras dos empresas del grupo, nuevamente surge una tarea para los directivos de ésta, la de realizar un diagnóstico que permita detectar rápidamente los orígenes de la desigualdad entre las empresas del grupo Cota Farms.

Figura 27. Percepción de los empleados con respecto a estímulos y premios.

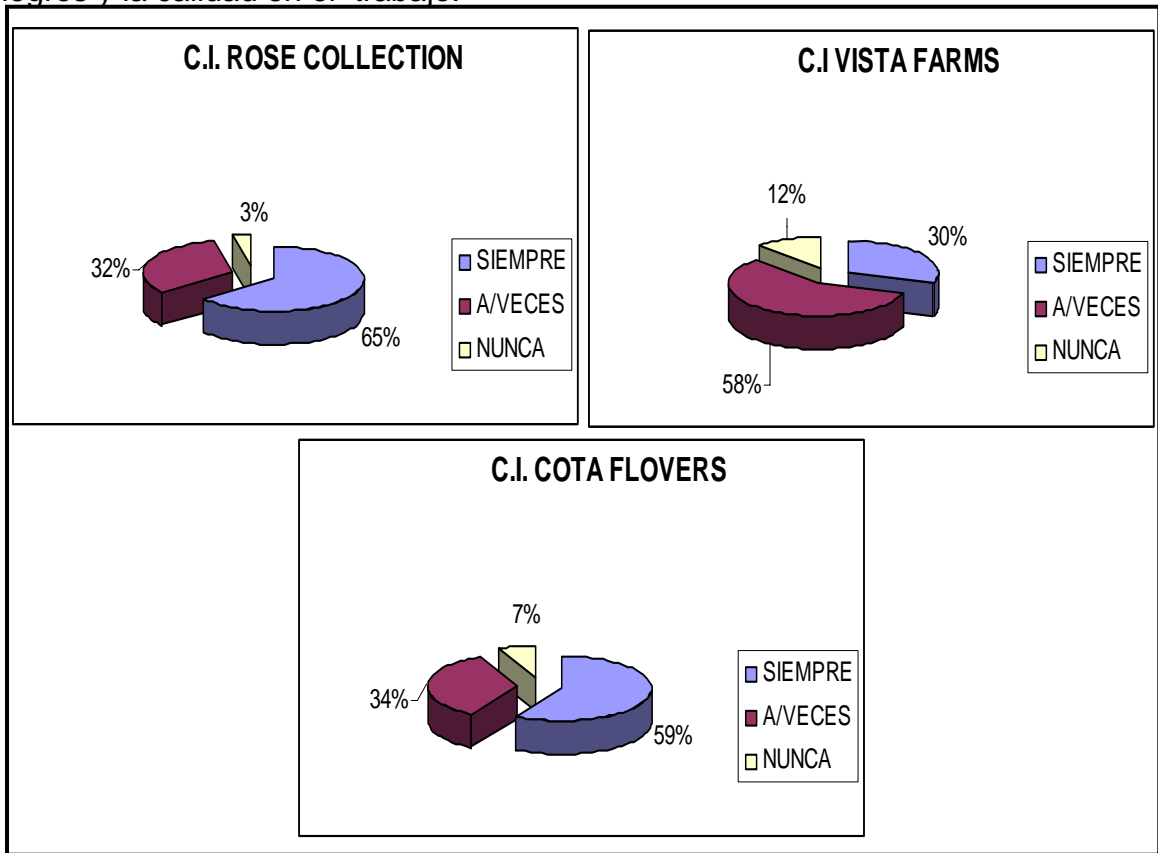


Fuente. Investigación de campo.

En lo concerniente a los estímulos o premios que se brindan a los empleados se encuentra el siguiente panorama: En Rose Collection el 49%, Cota Flowers el 45% y Vista Farms solamente el 6% manifiesta que siempre hay estímulos. El 52% de Vista Farms, 41% de Cota Flowers y 32% de Rose Collection, opinan que en algunas ocasiones la empresa les ofrece estímulos. Estos resultados obedecen a que la gente cree que como no han sido beneficiados con los premios, estos no existen. Además, existen estímulos intangibles.



Figura 28. Percepción de los empleados con respecto al reconocimiento de los logros y la calidad en el trabajo.



Fuente. Investigación de campo.

Al interrogante de si se le reconocen sus logros el 65% de Rose Collection y el 59% de Cota Farms contestaron que siempre; en cuanto a Vista Farms solo el 30% contestó que siempre. Nuevamente Vista Farms presenta el porcentaje mas bajo en el indicador siempre, en aquellas preguntas que se relaciona con el interés que muestra la empresa por la satisfacción integral de sus empleados.

Se mantiene la tendencia en Vista Farms de salirse del estado de las otras empresas, marcando una diferencia preocupante y que debe ser remediada lo antes posible, para que no afecte a los trabajadores de la empresa y transmita a los otros trabajadores de las demás empresas del grupo.

Al analizar esta variable y su estado en las empresas del grupo Cota Farms, los diferentes factores evaluados arrojan cifras satisfactorias para la organización, el

desarrollo de habilidades en cada cargo motiva (de manera intrínseca según Ardouin, Gayo y Jarpa 2000 este tipo de motivación corresponde a la existencia de un deseo o necesidad desde el interior del individuo), a los ocupantes, fuerzas generadas a partir del involucramiento de las personas en las decisiones, la estabilidad laboral, la comodidad en el ambiente laboral y el reconocimiento son estímulos no materiales que impulsan al trabajador a dar la totalidad de su fuerza productiva a favor de la organización, las empresas del Grupo se encuentran enfocadas dentro de estas políticas y se ve reflejada en la opinión que tienen sus trabajadores en relación a los factores enunciados anteriormente.

La Motivación extrínseca (Según Ardouin, Gayo y Jarpa 2000, la existencia de un fin meta u objetivo denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte, como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad desde el exterior de la persona). Para los incentivos o motivadores de tipo material como son los salarios y los premios no hay un grado de motivación alto, la visión es que en contadas ocasiones están acordes a sus expectativas.

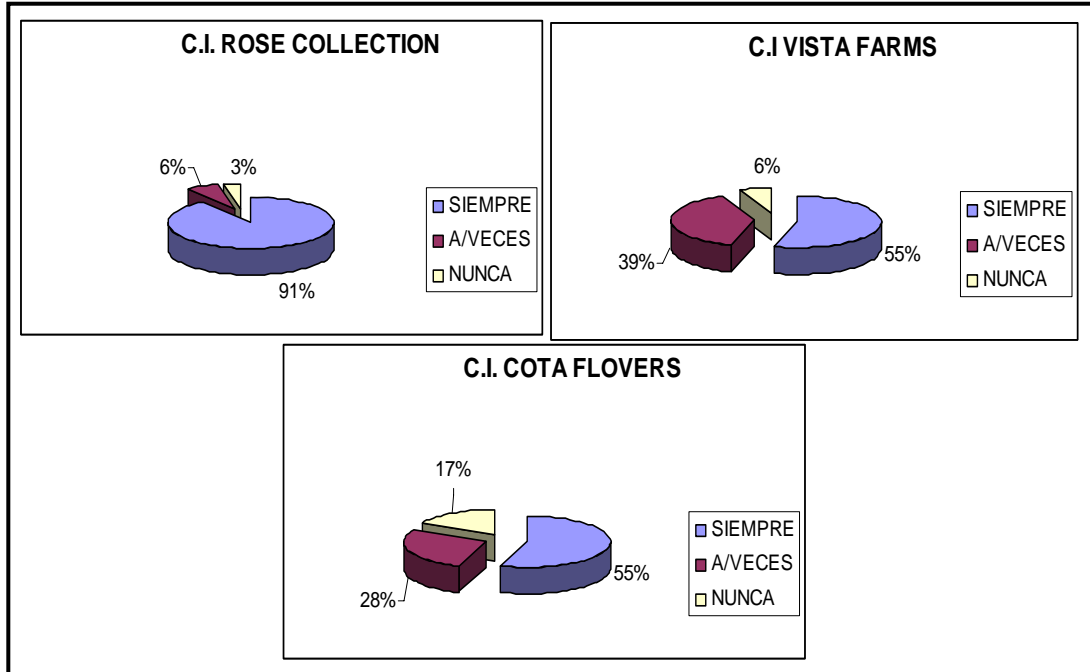
Las empresas del Grupo frente equidad presentan una dispersión en la apreciación sobre salario y su satisfacción. En dos de las empresas esta relación es aceptada pero en la otra es significativa la discrepancia, acentuar acciones para incrementar el grado de satisfacción es una acción a corto plazo para los administradores de Vista Farms que es la empresa del grupo que es débil frente a la variable motivación.

## **6.5 VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO**

Las nuevas formas estructurales de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

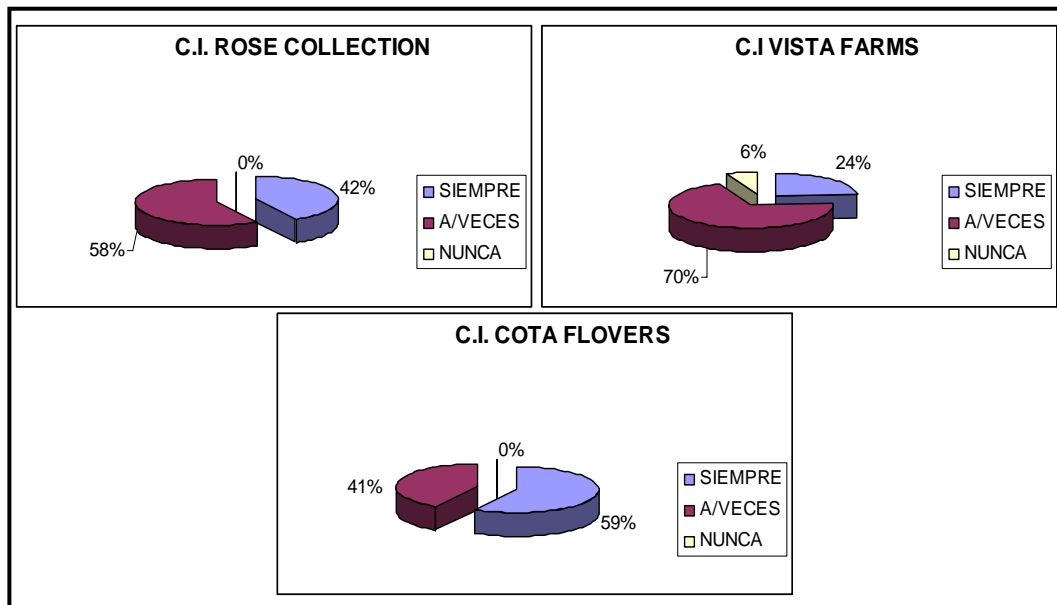
Cuando se refiere a la ayuda que le brinda el jefe en el trabajo, Rose Collection con el 91% dice tener apoyo del jefe, Cota Flowers y Vista Farms presentan un porcentaje del 55%. La respuesta algunas veces tuvo el siguiente comportamiento: Vista Farms 39%, Cota Flowers 28% y Rose Collection 6%. Estos resultados muestran que en las tres empresas hay interés por brindar acompañamiento y orientación a los empleados en sus labores cotidianas.

Figura 29. Percepción de los empleados con respecto al apoyo recibido por el jefe.



Fuente. Investigación de campo.

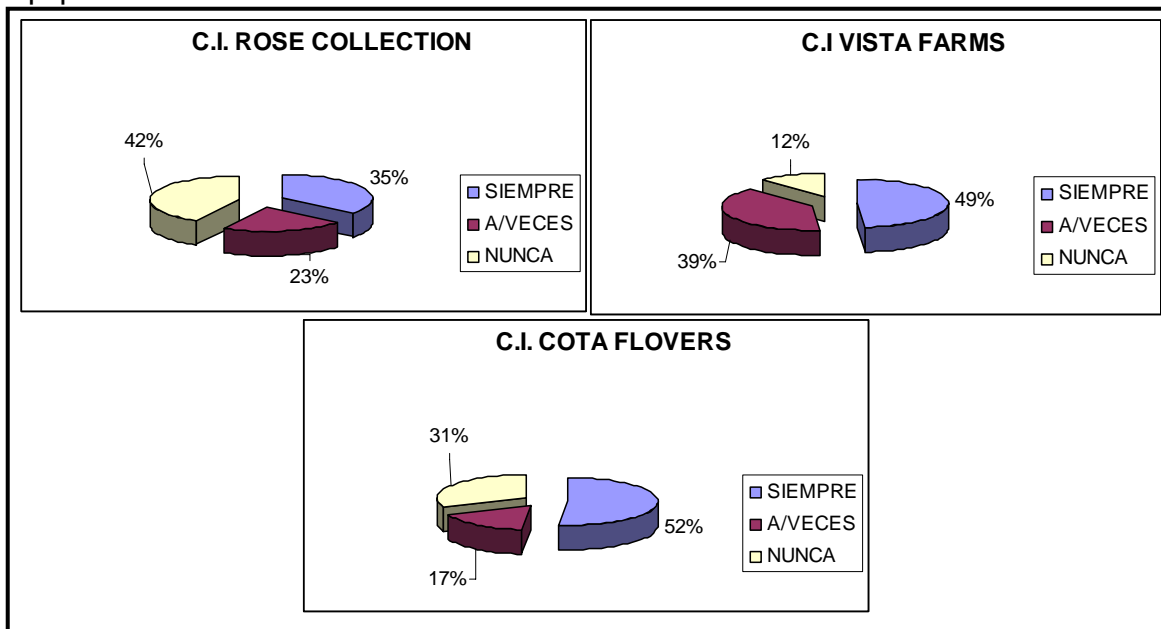
Figura 30. Percepción de los empleados con respecto al trabajo en equipo para el desarrollo de tareas y cumplimiento de los objetivos fijados.



Fuente. Investigación de campo.

Al referirse a si el equipo de trabajo desarrolla tareas y cumple con los objetivos fijados las empresas del grupo muestran una tendencia a que el indicador algunas veces tenga el mayor porcentaje (Rose Collection, 58%; Vista Farms y Cota Flowers cada una el 55 %). Este fenómeno se presenta porque los trabajos se realizan en cadena, o sea que unos dependen de otros; por consiguiente, no siempre se cumple con las tareas asignadas dentro de los límites de tiempo establecidos.

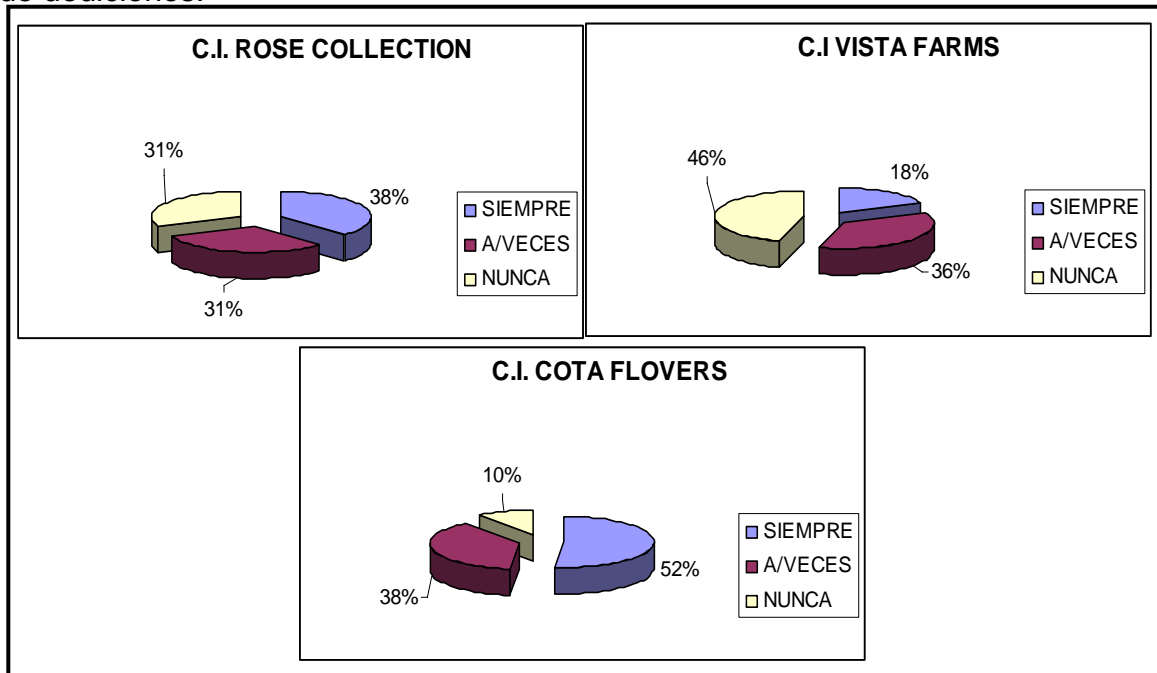
Figura 31. Percepción de los empleados con respecto al resultado del trabajo en equipo.



Fuente. Investigación de campo.

Al preguntarse si el trabajo en equipo tiene mejores resultados, los empleados respondieron lo siguiente: Vista Farms 49%, Rose Collection 35% y Cota Flowers 52% que siempre les gusta el trabajo en equipo; otros respondieron que en algunas ocasiones Vista Farms 39%, Rose Collection 23%, Cota Flowers 17%. Muy representativos para la investigación son los porcentajes correspondientes a la respuesta nunca, Rose Collection 42%, Vista Farms 12% y Cota Flowers 31%.

Figura 32. Percepción de los empleados con respecto a la participación en la toma de dediciones.

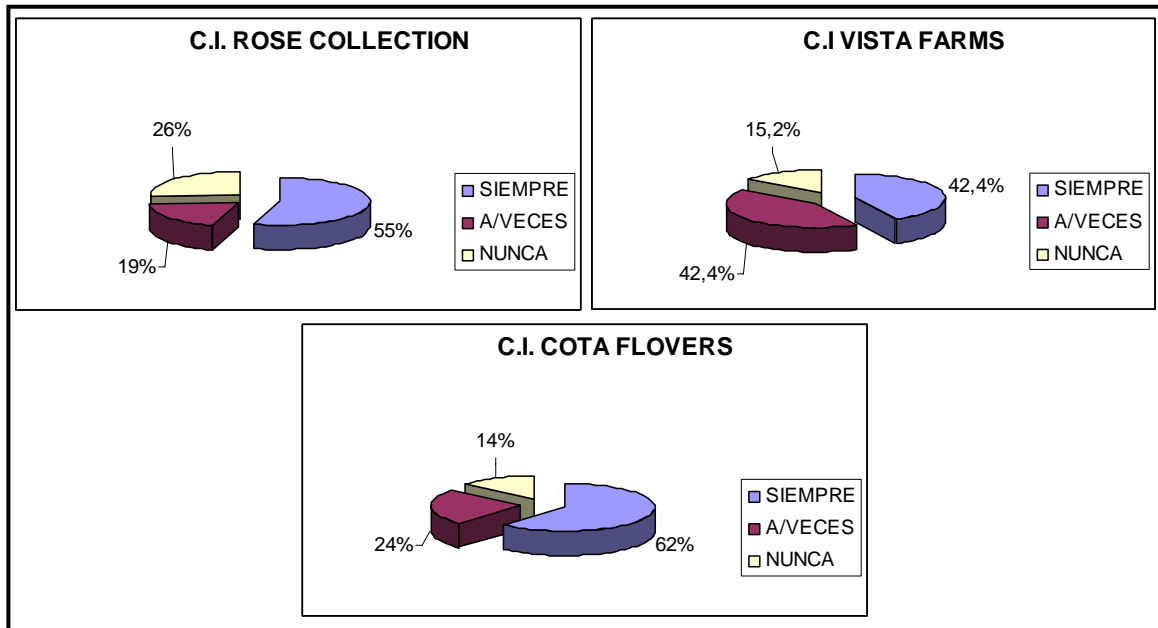


Fuente. Investigación de campo.

Al indagar sobre si es involucrado en los cambios en área, en las tres empresas se presento un porcentaje similar en las respuestas algunas veces, Rose Collection 31%, Cota Flowers 38% y Vista Farms 36%. En Cota Flowers el 52%, Rose Collection 38% y Vista Farms el 18% dijeron que siempre los tienen en cuenta en las decisiones o cambios en su área. El 46% de Vista Farms, 31% de Rose Collection y solo un 10% de Cota Flowers, manifestó que nunca lo involucran en estos cambios, es de destacar que los cambios en las áreas son muy pocos y aunque no son concertados cada empleado logra conocerlos.

Se detecta un porcentaje importante de una participación relativa en el involucramiento en los cambios en Rose Collection es del 31%. En Vista Farms alcanza el 36% y en Cota Flowers es del 38%. Si los cambios logran la mayor efectividad con la participación unánime de los participantes se ve que las empresas del grupo Cota Farms deben crear los medios para que sus trabajadores se involucren en estas actividades.

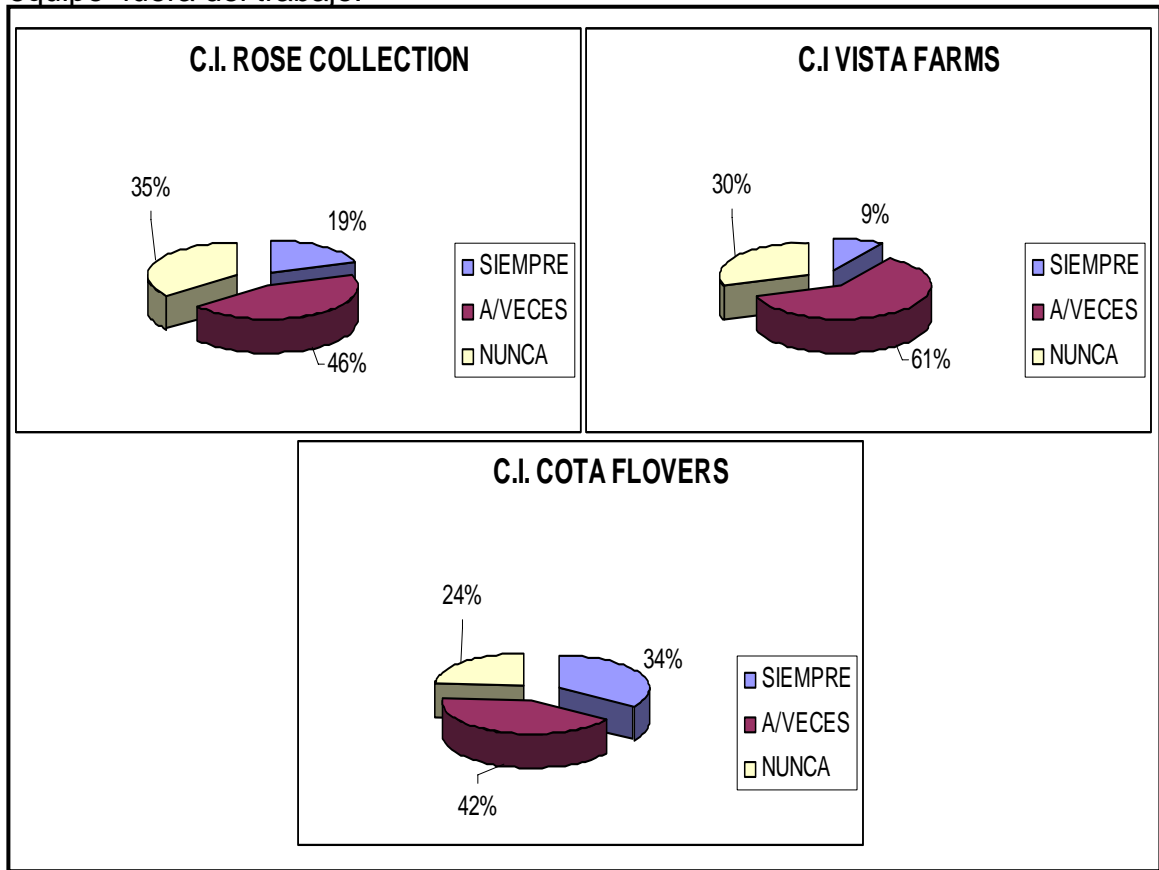
Figura 33. Percepción de los empleados con respecto a la disposición a trabajar en equipo.



Fuente. Investigación de campo.

Al referirse si les gusta trabajar en equipo estos fueron los porcentajes para la respuesta siempre: Cota Flowers 62%, Rose Collection 55% y Vista Farms 42,4%. La respuesta algunas veces en Vista Farms es 42,4%, Cota Flowers 24% y Rose Collection 19%. Estos resultados muestran que el trabajo en equipo no siempre es realizado con agrado porque muchas veces se interpreta como el "cubrir la espalda", lo que indica el poco conocimiento que se tiene de la repartición de funciones dentro de un trabajo colectivo, lo que requiere de trazar planes para capacitar sobre esta debilidad en la parte operativa de las empresas del grupo.

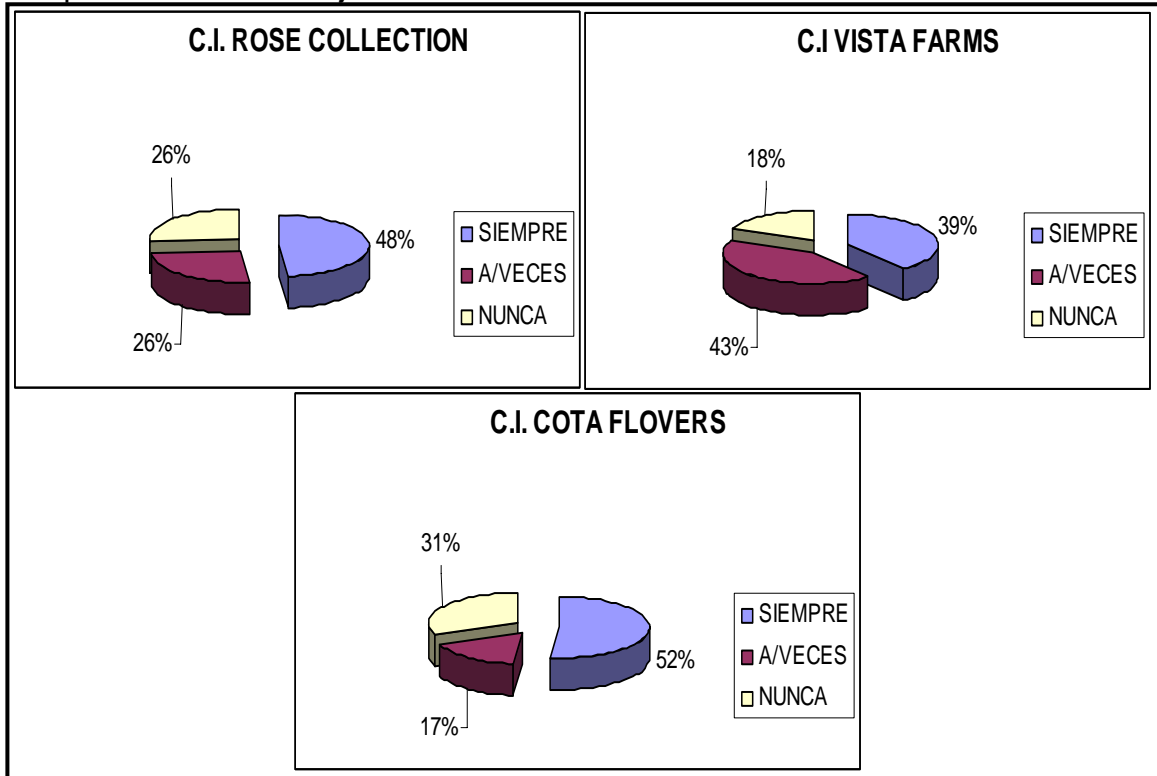
Figura 34. Percepción de los empleados con respecto a Las relaciones con el equipo fuera del trabajo.



Fuente. Investigación de campo.

Con respecto si las relaciones laborales tienen trascendencia en la vida personal predomina la respuesta algunas veces; Vista Farms 61%, Rose Collection 46% y Cota Flowers 42%, seguido por el indicador nunca con los siguientes datos, Rose Collection 35% Vista Farms 30% y Cota Flowers 24%. Esto obedece a que los trabajadores no residen en el municipio en el que laboran y la empresa les provee el medio de transporte, razones que impide la interrelación. Y el indicador siempre presenta el siguiente estado en Rose Collection el 9%, en Vista Farms el 9% y en cota Flowers el 34%.

Figura 35. Percepción de los empleados con respecto a la influencia de los compañeros en el trabajo.

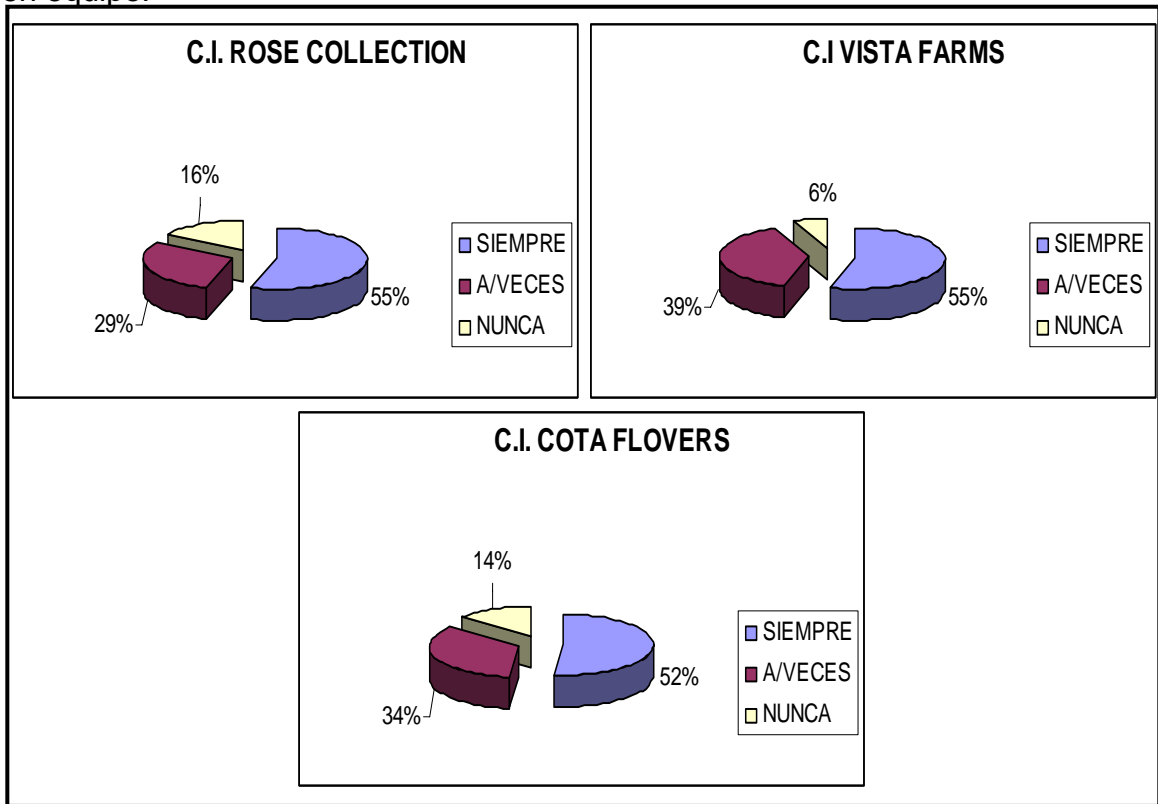


Fuente. Investigación de campo.

Cuando se indaga sobre si la relación con los compañeros influye en sus actividades los porcentajes obtenidos son; en Cota Flowers 52%, Rose Collection 48% y Vista Farms 39% manifiesta que siempre influyen estas relaciones en el trabajo. En cambio, en Vista Farms 43%, Rose Collection 26% y Cota Flowers 17% dicen que solo en algunas ocasiones estas relaciones inciden en las labores y nunca se da en las siguientes proporciones para Rose Collection el 26%, en Vista Farms el 8% y para Cota Flowers es del 31%. Estos datos reflejan que en el desempeño laboral intervienen varios factores entre ellos sus relaciones interpersonales lo cual modifica su tipo de comportamiento dado el grado de influencia que se reciba por parte de sus compañeros.



Figura 36. Percepción de los empleados con respecto a la solución de problemas en equipo.



Fuente. Investigación de campo.

En Rose Collection y Vista Farms la respuesta alcanzó el 55% y en Cota Flowers el 52%; esto muestra que el trabajo en equipo si está cumpliendo con su objetivo primordial. El porcentaje correspondiente a algunas veces, es en Cota Flowers 39%, Vista Farms 34% y Rose Collection 29%, esto no contradice la opinión anterior porque hay problemas que el grupo no puede solucionar, y el 16% de Rose Collection, 14% de Vista Farms y 6% de Cota Flowers creen que no necesitar de esta ayuda.

El grupo Cota Farms y sus empresas Rose Collection, Vista Farms y Cota Flowers presenta aspectos positivos frente al apoyo que recibe de sus jefes, medianamente positivos en factores como desarrollo de tareas y cumplimiento de objetivos, resultados del trabajo y en el involucramiento en las directrices.

Hay aspectos negativos que requieren plantear estrategias de formación y capacitación para el trabajo en equipo, al detectar el poco agrado por este tipo

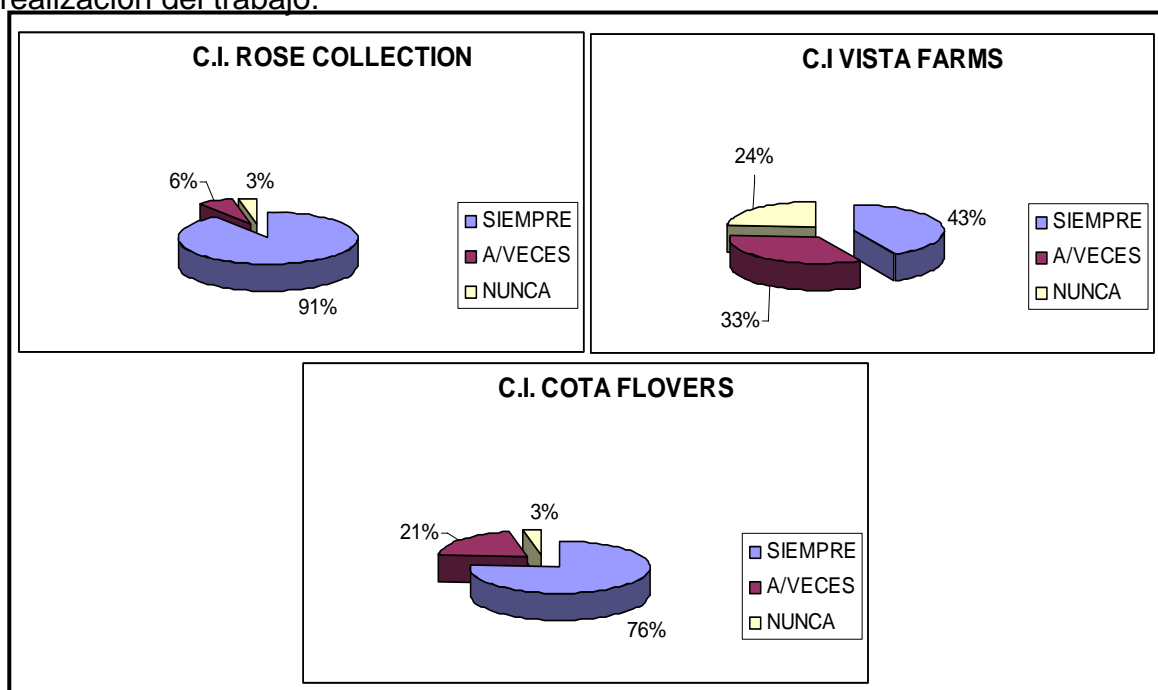
de trabajo, disfunciones en las relaciones internas de los equipos y la relativa participación en la solución de conflictos.

Las empresas del grupo no deben aplicar el trabajo en equipo como un medio de y para resolver problemas de productividad y rendimiento, se deben hacer confluír muchos aspectos integradores, para que los participantes se sientan empoderados hacia una nueva forma de trabajo y de compartir las responsabilidades que se desprenden de sus compromisos laborales.

## 6.6 VARIABLE LIDERAZGO

Las nuevas tendencias han transformado las prácticas administrativas en las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de sus líderes.

Figura 37. Percepción de los empleados con respecto a la libertad en la realización del trabajo.

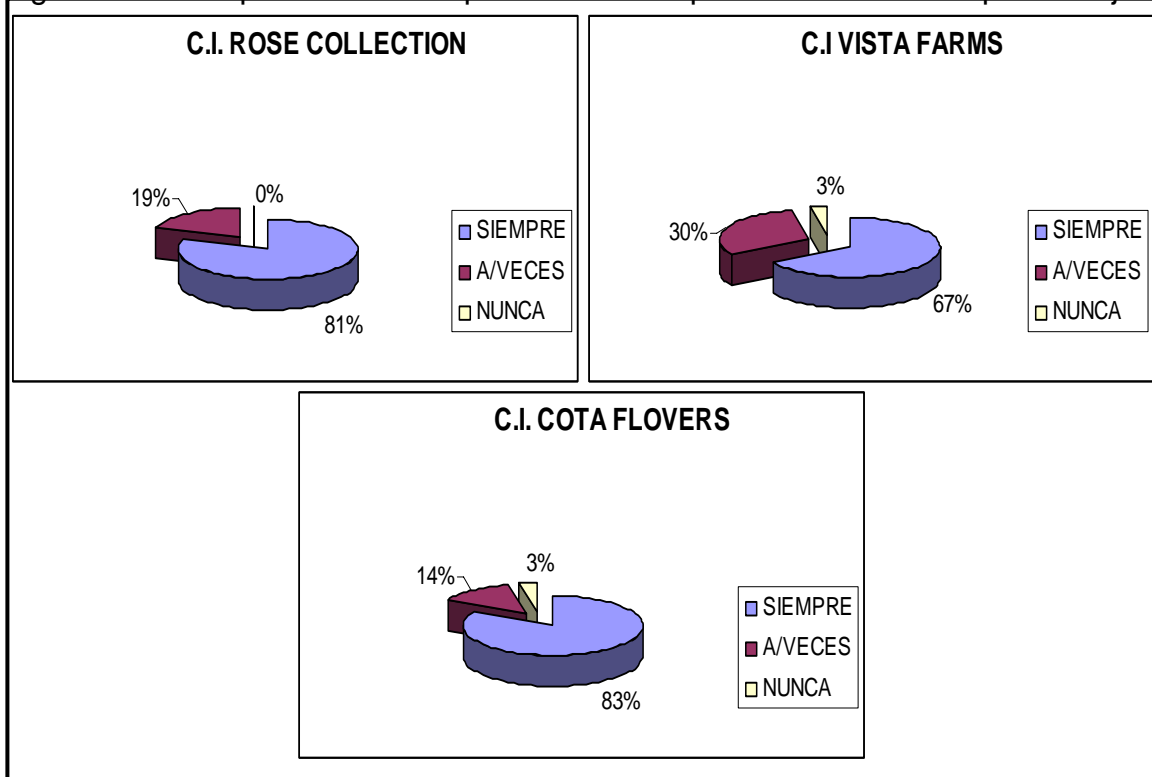


Fuente. Investigación de campo.

En Rose Collection el 91% y Cota Flowers el 76% manifiestan siempre tener libertad en la realización de sus labores, mientras que Vista Farms solo el 43% manifiesta esto. Parece ser que esta libertad de acción incide en la motivación y

en la seguridad en el cargo que tienen sus empleados. El factor algunas veces presenta con un 3% a Rose Collection y a Cota Flowers, mientras que Vista muestra un porcentaje del 33% y en la respuesta nunca se da la siguiente tendencia Rose con el 6%, Vista y Cota presenta un porcentaje alto con el 24% y 21%, respectivamente.

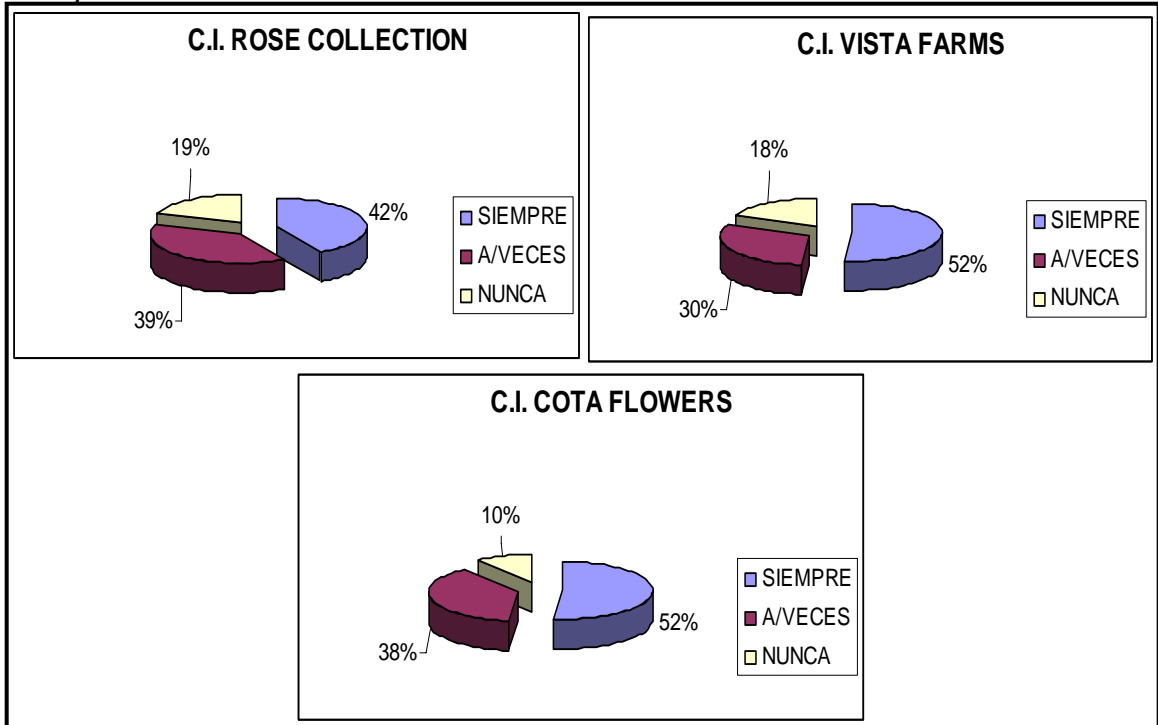
Figura 38. Percepción de los empleados con respecto la autonomía que da el jefe.



Fuente. Investigación de campo.

En Cota Flowers el 83%, Rose Collection 81% y Vista Farms 67% están de acuerdo en que siempre se consulta; el porcentaje correspondiente al indicador nunca en Rose Collection es 3%, Cota Flowers 3% y Vista Farms 0%. Mientras que la respuesta algunas veces se dio en un 30% en Vista Farms, 19% Rose Collection y 14% Cota Flowers. Esto obedece a que solamente son consultadas las decisiones relevantes para la organización.

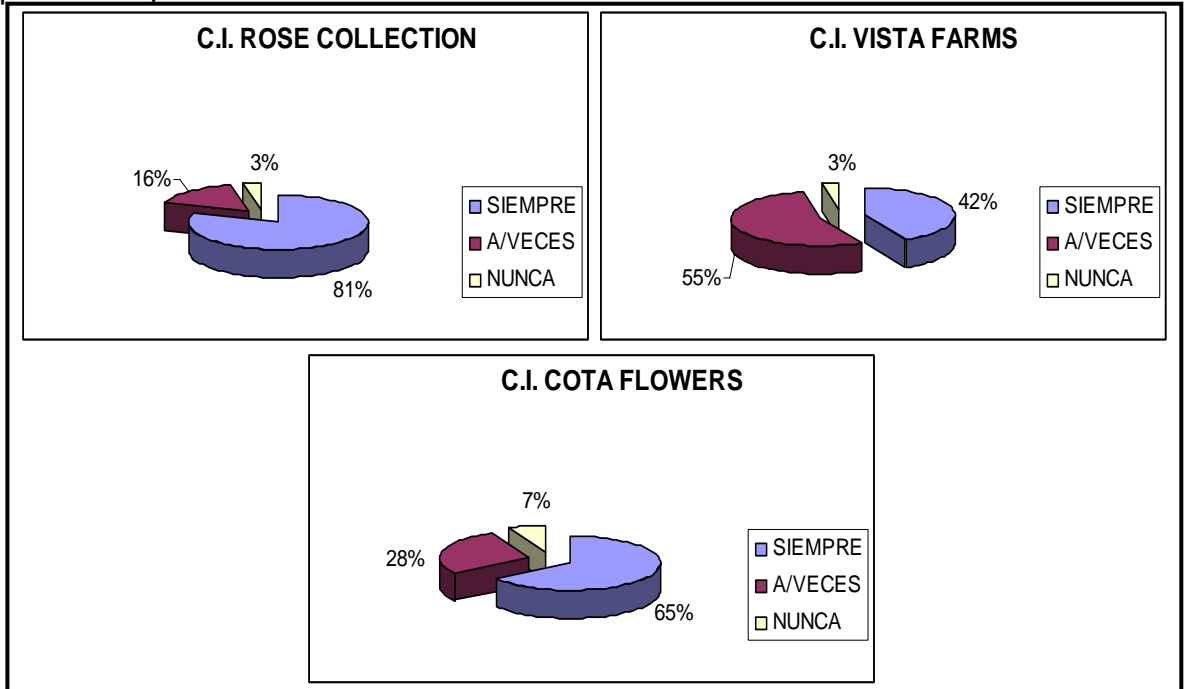
Figura 39. Percepción de los empleados con respecto a la autonomía del trabajador.



Fuente. Investigación de campo.

Frente a la pregunta Si se presentan problemas cada uno trata de resolverlos por su propia cuenta antes de pedir ayuda, la situación con mayor frecuencia es siempre con 42% Vista Farms, Cota Flowers 52%. Y Rose Collection 52%. Con estos datos se corroboran los dados en la variable trabajo en equipo, o sea que los problemas se intenta solucionarlos por parte de cada trabajador y después se recurre a los demás. La respuesta algunas veces presentó los siguientes porcentajes; Rose Collection 39%, Vista Farms 30% y Cota Flowers 38%, y nunca arrojó lo siguiente Rose Collection 19%, Vista Farms 18% y Cota Flowers 10%, queda un margen grande para que el trabajador se sienta empoderado para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

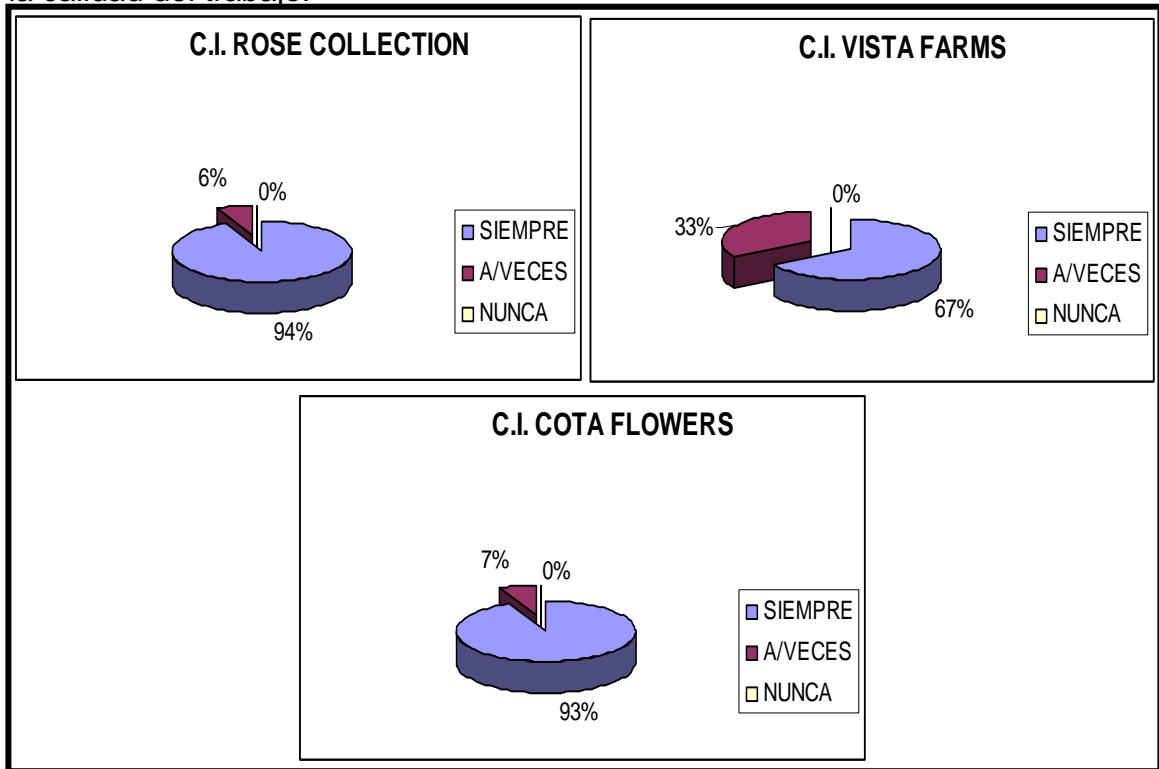
Figura 40. Percepción de los empleados con respecto a la motivación del jefe para el empleado.



Fuente. Investigación de campo.

Con respecto a si el jefe es un modelo de identificación en el trabajo predomino la respuesta siempre con 81% en Rose Collection y Cota Flowers 65%; y en Vista Farms el 42%, la que sobresale en esta empresa es algunas veces con 55%. En Rose Collection tiene el 16% y en Cota Flowers el 28%, el factor nunca tiene una baja participación en Cota Flowers el 7% y el 3% respectivamente para Rose Collection y Vista Farms. La situación que se presenta en la primera es ideal ya que el jefe es ejemplo de liderazgo, responsabilidad, eficacia y rendimiento. En la segunda no esta muy lejos de la situación y en Vista Farms la mayoría admite que lo es algunas ocasiones.

Figura 41. Percepción de los empleados con respecto a la exigencia en mantener la calidad del trabajo.

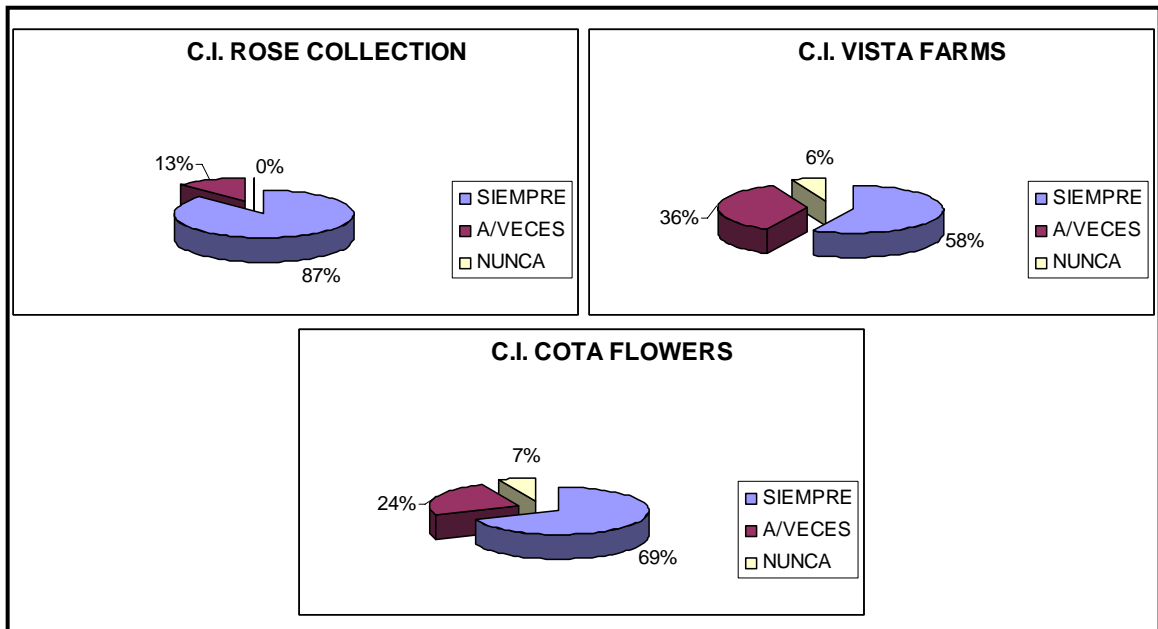


Fuente. Investigación de campo.

En lo que hace referencia a la exigencia de calidad en el trabajo Rose Collection y Cota Flowers con el 94% y 93%, respectivamente, y Vista Farms con 67%. El indicador algunas veces para Rose Collection es del 6%, Vista Farms el 33% y Cota Flowers el 7%, esta situación requiere atención inmediata en Vista Farms. Un resultado bastante diciente es el 0% al indicador nunca en las tres empresas.

El alto nivel de exigencia hace que los empleados rindan al máximo y busquen día a día superar sus propios récord, constituyéndose en un estímulo para la motivación personal.

Figura 42. Percepción de los empleados con respecto al ejemplo del jefe.



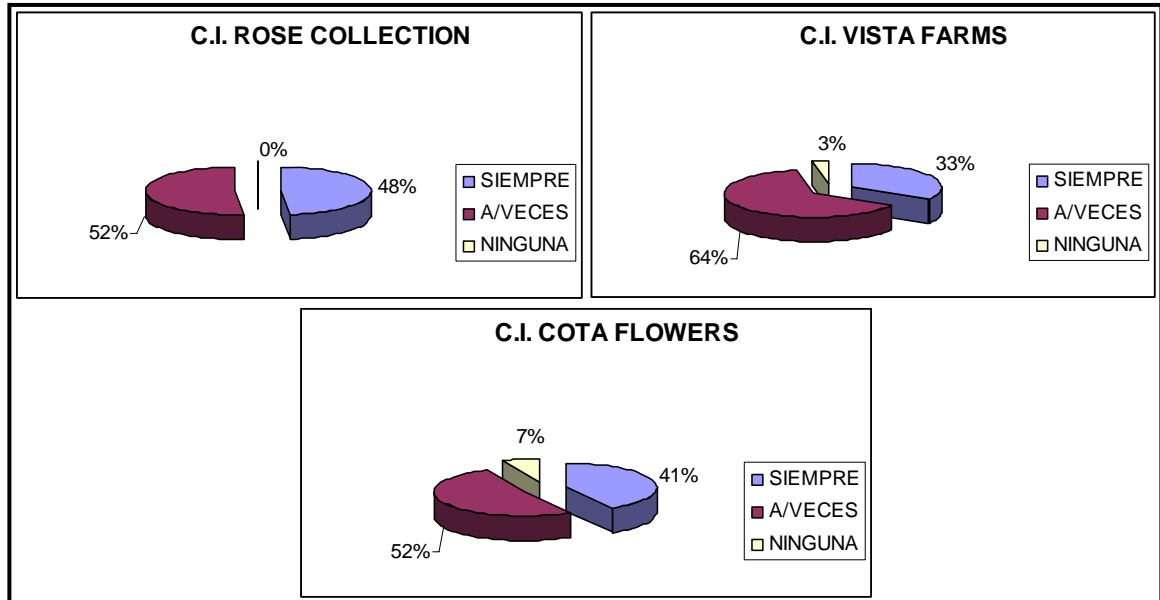
Fuente. Investigación de campo.

En el cumplimiento de las normas el jefe le sirve de ejemplo, la respuesta siempre se presentó de la siguiente forma: en Rose Collection el 87%, Cota Flowers 69% y Vista Farms 58%; mientras que la respuesta nunca tuvo una frecuencia del 0% en Rose Collection, 6% en Vista Farms y 7% en Cota Flowers. Estos resultados dan a entender un comportamiento similar al detectado en la pregunta 38, sobre si el jefe es inspiración en el desarrollo del trabajo. La frecuencias al indicador algunas veces presenta un índice con tendencia alta, al tener Rose Collection un 13%, Vista Farms un 24% y Cota Flowers un 24% en el cumplimiento de las normas, se debe encaminar acciones que reduzcan estos márgenes con mayor énfasis en Vista Farms,

La tendencia en esta pregunta es el indicador algunas veces, Rose Collection 52%, Vista Farms 64% y Cota Flowers 52%. Teniendo en cuenta que la concertación no se lleva a cabo sino para las decisiones de relevancia para la organización tal como se demostró en la pregunta 36; es normal que como ser humano, el trabajador no esté de acuerdo con todas las decisiones que se tomen. Pero no se debe eludir las respuestas relacionadas a la respuesta siempre por su alto índice de disonancia para estar de acuerdo con las decisiones ya que Rose Collection presenta un 48%, Vista Farms un 67% que es muy preocupante por la inconformidad que puede surgir al no atender esta situación, y Cota Flowers su estado es de 41% de desavenencias con las decisiones, el porcentaje de nunca es muy bajo en Rose Collection es del 0%, en Vista Farms es del 3% y Cota Flowers

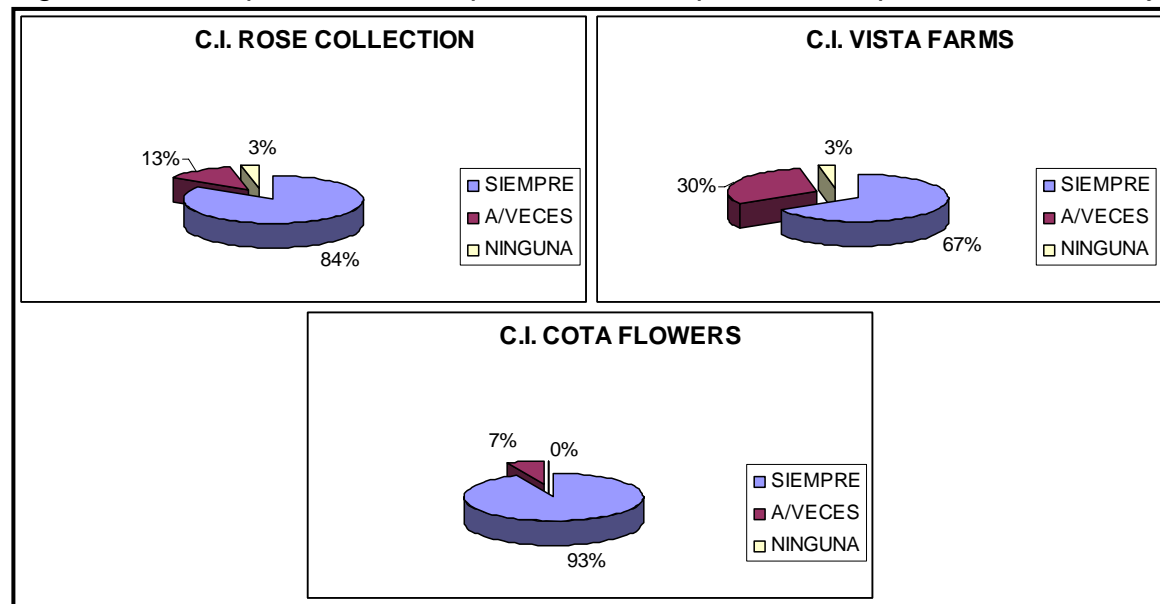
es del 7%. Las tareas son irremediamente a mejorar e involucrar a los trabajadores en las decisiones.

Figura 43. Percepción de los empleados con respecto a la acertada toma de decisiones del jefe.



Fuente. Investigación de campo.

Figura 44. Percepción de los empleados con respecto a la supervisión del trabajo.



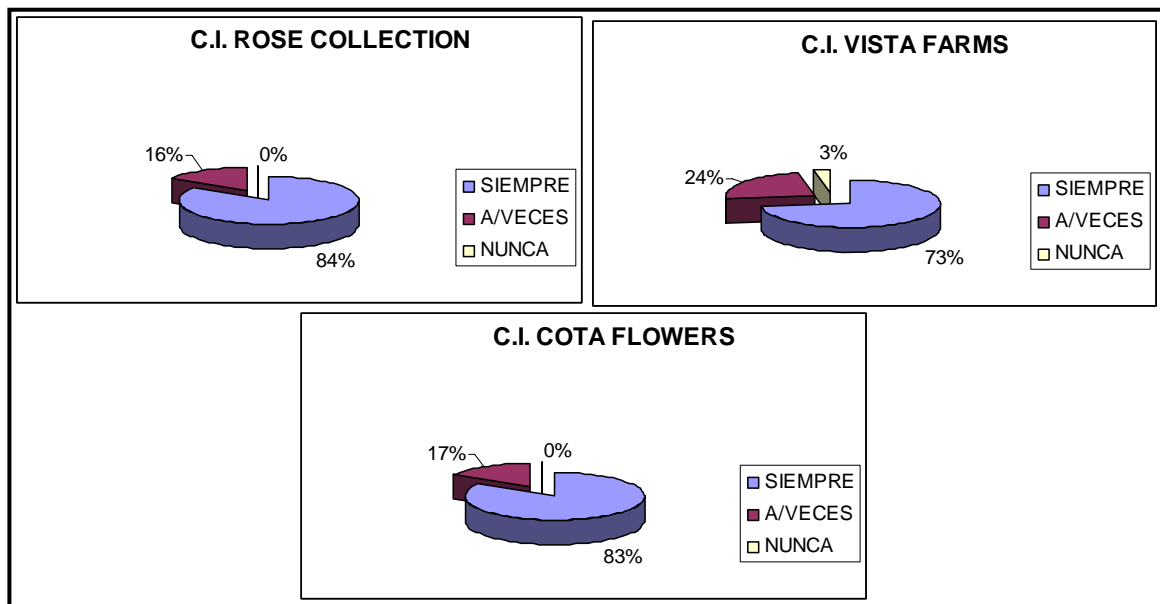
Fuente. Investigación de campo.



Respecto si el trabajo es revisado las cifras son, en Cota Flowers 93%, Rose Collection 84%, y Vista Farms 67% contestaron que siempre. La revisión del trabajo da como consecuencia el nivel de exigencia y este a su vez un incremento en el rendimiento, los otros factores tienen un porcentaje relativamente bajo como el de algunas veces es de 13% para Rose Collection, 30% para Vista Farms y 7% para Cota Flowers, y ninguna revisión es de solo 3% para Rose Collection y Vista Farms.

Se debe empoderar aun más a los trabajadores para que haya un menor grado de resistencia y que siempre se deba revisar la ejecución de tareas y logros, las nuevas tendencias en la administración es de que los trabajadores sean sus propios supervisores y controladores de las actividades y recursos que empleen y sus tareas cotidianas.

Figura 45. Percepción de los empleados con respecto al control en el cumplimiento de objetivos.

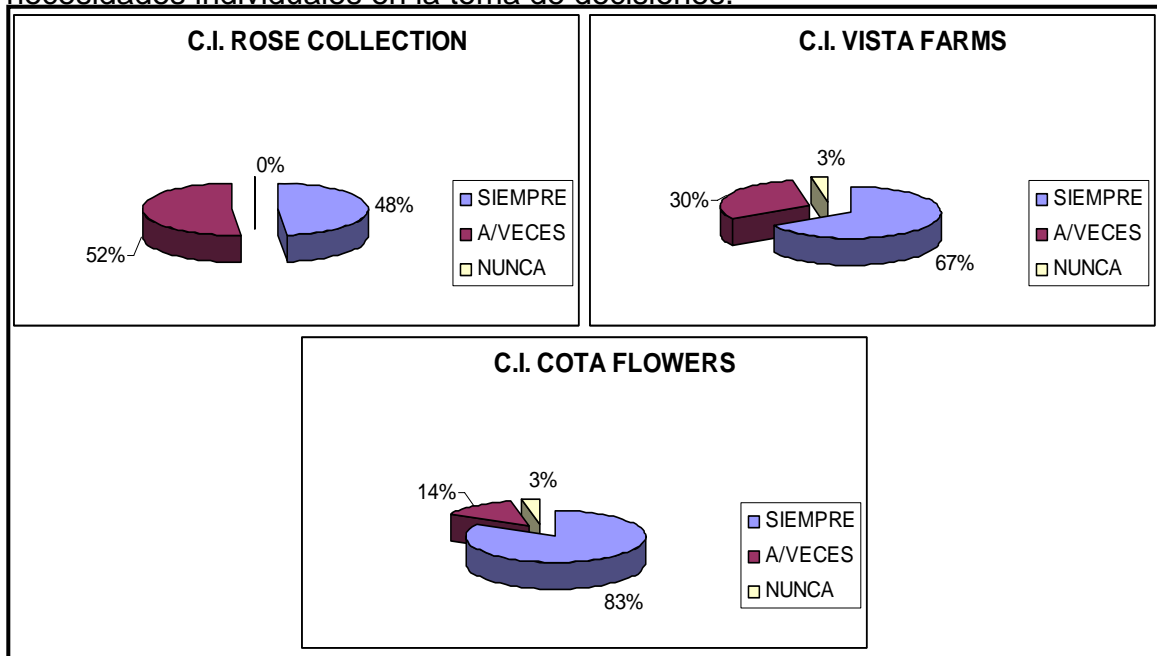


Fuente. Investigación de campo.

Sobre si el mecanismo de control mas exigido es el logro de objetivos se obtuvo los siguientes resultados; para el indicador siempre fue, Rose Collection 84%, Cota Flowers 83% y Vista Farms 73%. El indicador algunas veces su pauta fue 16% en Rose Collection, 24% en Vista Farms y 17% en Cota Flowers y solo Vista Farms presenta el 3% en el indicador nunca. Estos resultados complementan las preguntas sobre conocimiento, claridad, comprensión de los objetivos estratégicos

de la empresa. Cuando se conoce el objetivo todas las acciones van encaminadas a su logro y este a su vez se convierte en mecanismo de control.

Figura 46. Percepción de los empleados con respecto a la consideración de las necesidades individuales en la toma de decisiones.



Fuente. Investigación de campo.

Las respuestas mas representativas, en lo referente a si se toman decisiones teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores fueron; Cota Flowers 83%, Vista Farms 67%, y Rose Collection 48%. Consideran que en algunas ocasiones se tienen en cuenta el 52% de Rose Collection, Vista Farms 30% y Cota Flowers 14%. Con respecto a nunca las cifras son muy bajas ya que solo Vista Farms y Cota Flowers presentan un 3%.

Este aspecto es favorable para la organización ya que supone un conocimiento de sus empleados y son valorados en las consecuencias que puedan generar las decisiones empresariales; lo cual genera un clima de confianza y tranquilidad en los trabajadores y por ende en sus grupos familiares.

Al inferir sobre los resultados de la encuesta sobre la variable liderazgo se establece de manera sucinta que el tipo de liderazgo que más se asemeja a la teoría según Chiavenato Idalberto 2003 (En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los

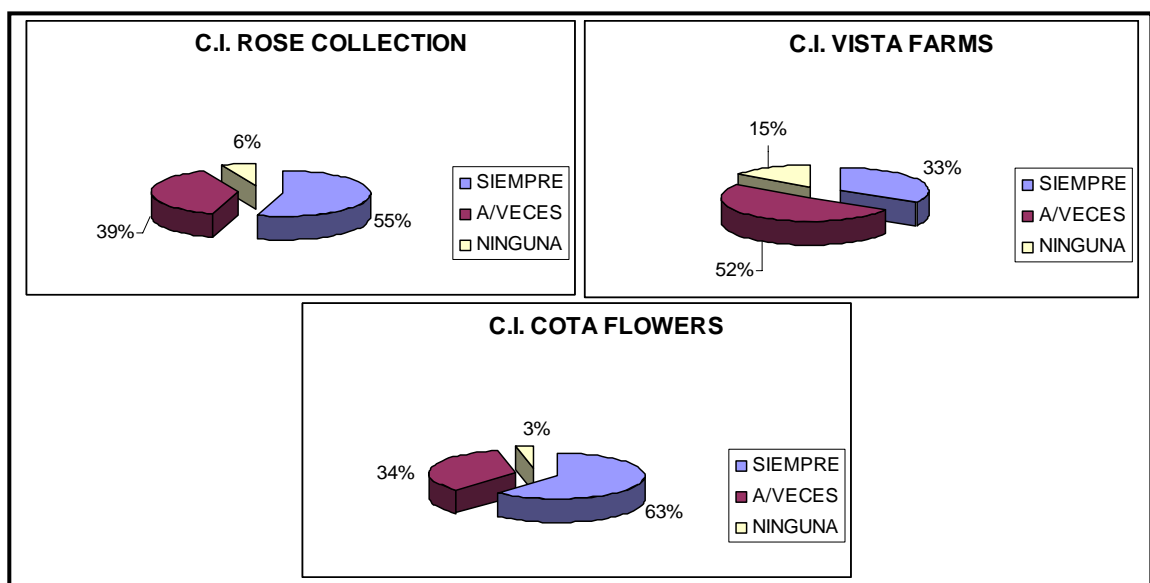
seguidores en el sentido de que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben ya sea acertada o desacertadamente el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario o emprende de los programas para satisfacerlos. Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativa).

El liderazgo situacional al analizar cada factor que se trazó en la encuesta aplicada, como la libertad que tiene para realizar el trabajo, pero todas las actividades son consultadas con su jefe. El control existe cuando las actividades requieren ser supervisadas para obtener excelentes niveles de calidad. El jefe es el referente para realizar los trabajos, acatar las normas la discusión en cuanto a la toma de las decisiones, se puede hablar de un liderazgo participativo o democrático, donde la responsabilidad es conjunta entre jefe y subordinado y la cantidad y calidad de trabajo es alta y el clima laboral es altamente satisfactorio para los integrantes del equipo de trabajo.

## 6.7 VARIABLE DESARROLLO PERSONAL

El desarrollo personal es el factor que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personales.

Figura 47. Percepción de los empleados con respecto a la capacitación para la realización de las tareas.

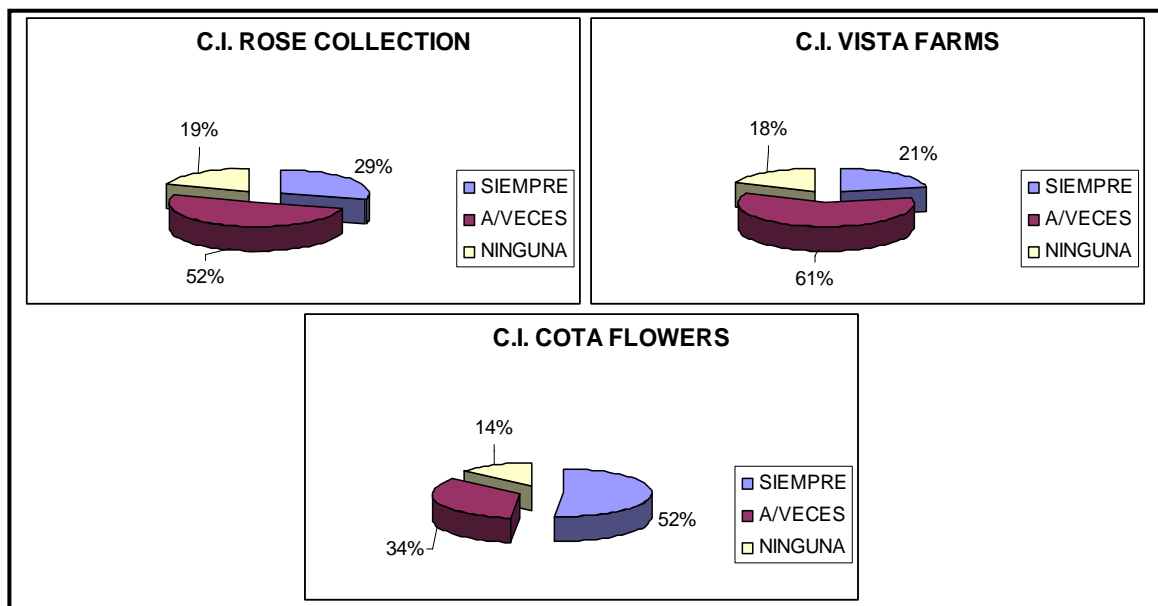


Fuente. Investigación de campo.

En cuanto a si se capacita a los empleados para la ejecución de sus labores se dan estos porcentajes en Cota Flowers 63%, Rose Collection 55% y Vista Farms 33% expresan que siempre hay un entrenamiento para sus tareas. Entretanto para algunas veces son entrenados, los resultados son 52% de Vista Farms y 39% de Rose Collection y Cota Flowers con el 34% y el indicador nunca presenta un índice relativamente alto en Vista Farms con un 15% mientras que en Rose Collection alcanza un 6% y en Cota Flowers solo el 3%.

Este ejercicio lo hacen los trabajadores antiguos durante el período que la empresa da para inducción. Esta capacitación debe ser más constante y permanente para que los trabajadores desarrollen habilidades y destrezas en nuevas técnicas.

Figura 48. Percepción de los empleados con respecto al desarrollo personal.



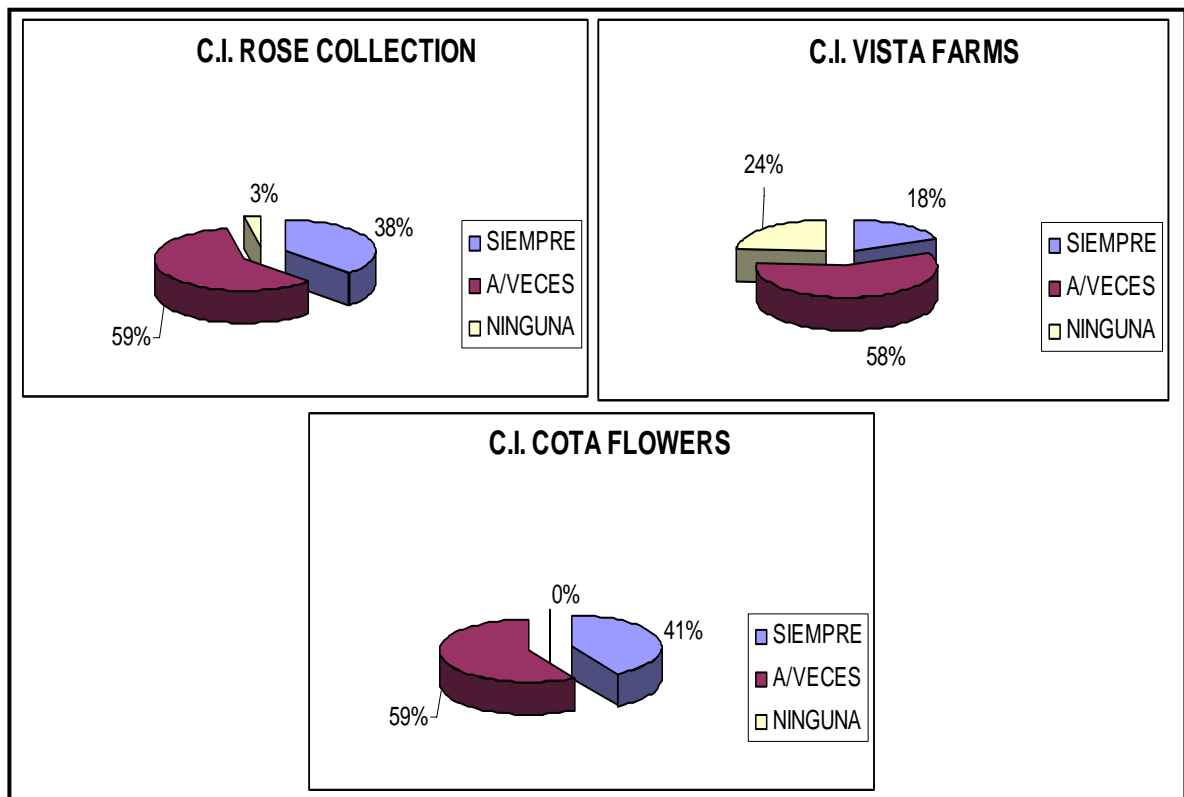
Fuente. Investigación de campo.

En cuanto a si se reciben cursos para su desarrollo personal los porcentajes se centran en la variable algunas veces con el 61% en Vista Farms, el 52% Rose Collection y Cota Flowers 34%. Aspecto poco favorable para la organización ya que el indicador nunca es Rose Collection el 19%, Vista Farms 18% y Cota Flowers el 14%; la empresa que muestra mayor grado de formación personal es Cota Flowers con el 52% seguida de Rose Collection con el 29% y Vista Farms con el 21% porcentajes bajos si se quiere tener un personal formado integralmente.

Las empresas deben invertir en Talleres o Conferencias de Crecimiento Personal como por ejemplo: manejo del estrés, autoestima, utilización del tiempo libre, roles a desempeñar como padres o madres; en fin., todos aquellos tópicos que lleven a los trabajadores a la “excelencia” personal.

Las organizaciones actuales tienden a dar un mayor valor en la formación personal, lo cual le permite un mayor acercamiento en todos los campos con sus empleados y mantener unas relaciones laborales y personales de alto estándar que facilitan las actividades organizacionales.

Figura 49. Percepción de los empleados con respecto a las actividades de recreación.



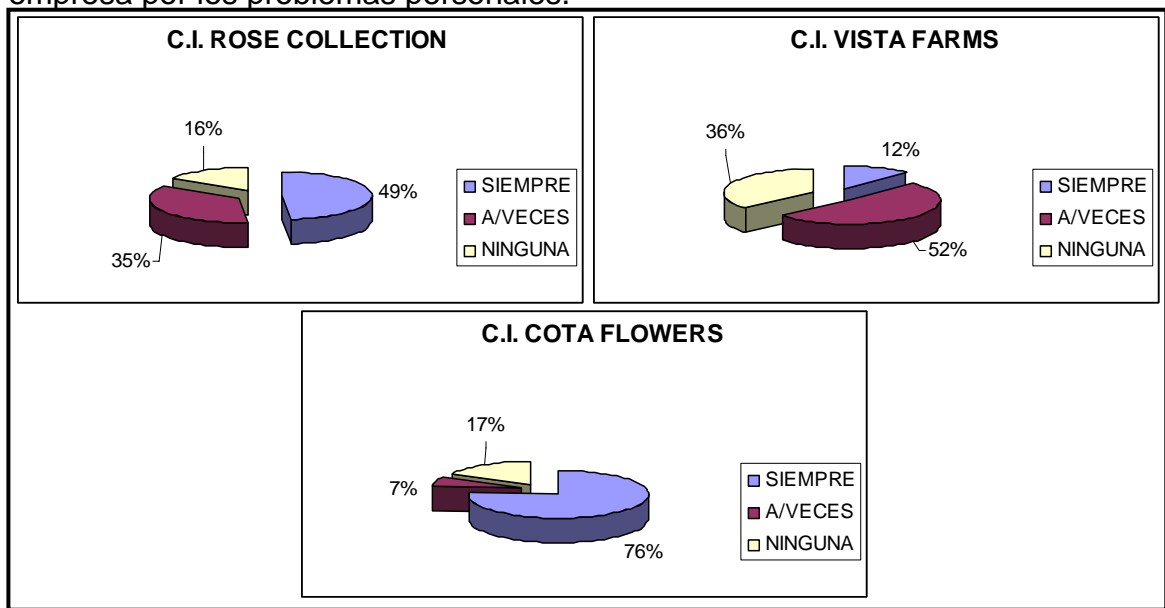
Fuente. Investigación de campo.

Actividades para la recreación de los empleados se organizan en contadas ocasiones tal como lo expresan ellos con las respuestas algunas veces; con el 59% Rose Collection y Cota Flowers, respectivamente, y 58% Vista Farms. A la respuesta nunca es baja en Rose Collection con el 3% en Cota Flowers es de 0% mientras que en Vista Farms es del 24%.

El porcentaje de siempre es muy bajo ya que el máximo alcanzado es del 41% en Cota Flowers, el 38% en Rose Collection y en Vista Farms es de solo el 16%.

Las actividades de recreación y esparcimiento se programan de manera esporádica, no se puede definir claramente los factores que conllevan a esta situación pero por insinuaciones del personal de las diferentes empresas del grupo Cota Farms se debe principalmente a que el interés es únicamente el rendimiento económico y descuidan este aspecto muy relevante en el bienestar de las personas, su grupo de amigos y para el núcleo familiar de los empleados y trabajadores. Se desconoce que las actividades recreativas dan como resultado personas más amables y trabajadores más atentos y dispuestos.

Figura 50. Percepción de los empleados con respecto a la preocupación de la empresa por los problemas personales.

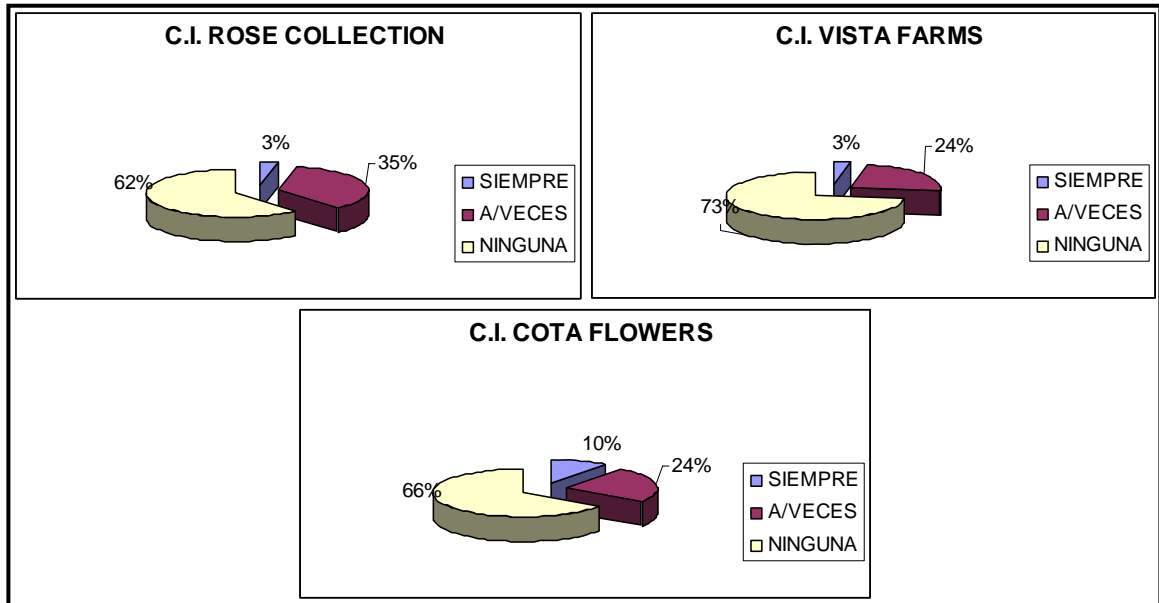


Fuente. Investigación de campo.

El 76% de Cota Flowers, el 49% de Rose Collection y el 12% de Vista Farms dicen que siempre les prestan atención a los problemas personales. Estos porcentajes son inversamente proporcionales con el tamaño de la empresa, Cota Flowers es la de menor número de empleados, es fácil así tener en cuenta a cada empleado con su problemática ya que el ambiente es más coloquial. Vista Farms tiene el mayor de número de trabajadores y en estas condiciones cada uno pasa a ser uno más. El porcentaje de algunas veces en Vista Farms es preocupante ya que alcanza el 52%, en Rose Collection se presenta un 35% y Cota Flowers solo un 7%; la

empresa Vista Farms sigue presentado indicadores preocupantes al tener un 36% para la variable ninguna, Rose Collection y Cota Flowers presentan un 16% y 17% respectivamente para esta variable.

Figura 51. Percepción de los empleados con respecto a la vinculación de la familia en actividades recreativas, culturales y/o sociales.



Fuente. Investigación de campo.

La familia, a decir de los encuestados nunca es involucrada en las esporádicas actividades lúdicas que se programan, es así como el porcentaje de esta respuesta fue; Vista Farms 73%, Cota Flowers 66% y Rose Collection 62%, mientras que el correspondiente a siempre es en Cota Flowers el 10%, Rose Collection y Vista Farms 3% cada una. La variable algunas veces presenta un nivel muy similar entre las tres empresas con el 35% en Rose Collection, el 24% en Vista Farms y 24% en Cota Flowers. Nuevamente es Cota Flowers la que tiene el más alto porcentaje en siempre, a pesar de que es bajo, debido al ambiente que se vive en ella teniendo en cuenta el número de empleados.

En lo que respecta al variable desarrollo personal el **GRUPO COTA FARMS** esta llevando a cabo algunas acciones pero se requiere de un gran esfuerzo para lograr que este aspecto se fortifique y se convierta en una actividad más de las empresas.

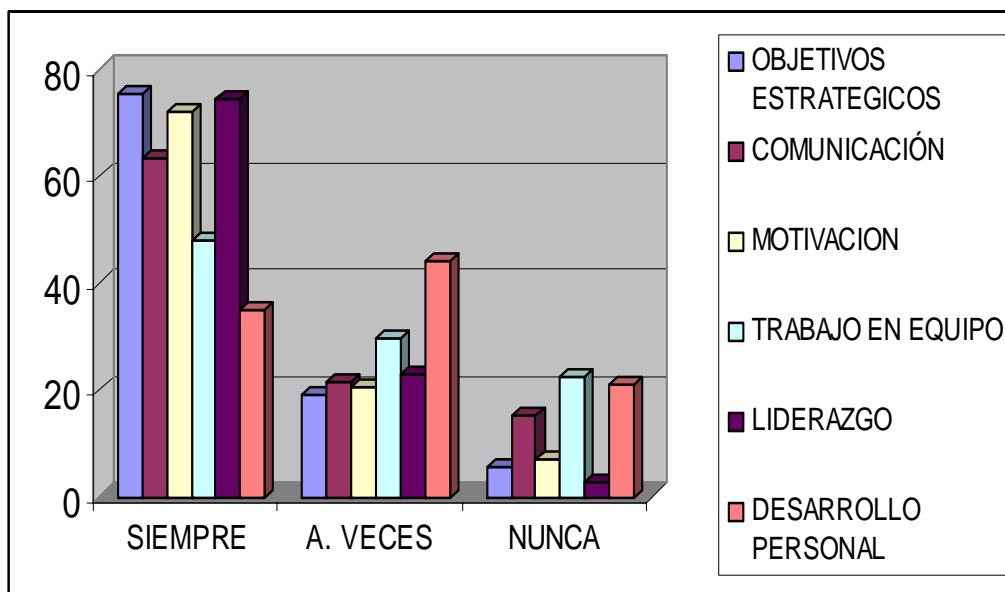
Las empresas del grupo deben aportar lo necesario para que sus trabajadores alcancen un alto grado de desarrollo personal, aportar los medios para el adiestramiento laboral, sin olvidar la necesidad de integrar la familia a la empresa, cimentar en la familia el sentido de pertenencia a las empresas del Grupo Empresarial.

## 6.8 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA

Dentro de análisis de las variables en cada empresa del Grupo Cota Farms se establecen las siguientes condiciones a partir de la evaluación de las variables como grupo y se caracteriza su comportamiento su frecuencia y los requerimientos directivos para elevar a condiciones de aceptación dentro de las directrices estratégicas del Grupo Empresarial Cota Farms.

Se estableció como condición para que las variable sea optima es que cumpla al menos el 70% de respuestas favorables, por debajo de esta valor se entrara a recomendar y a concluir, para incrementar su porcentaje hacia el indicador favorable.

Figura 52. Comportamiento de variables del clima organizacional en la empresa C.I Rose Collection S.A.



Fuente. Autores.



Se aprecia un comportamiento continuo en la atención de las variables, los indicadores correspondientes a objetivos estratégicos, motivación y liderazgo están en la franja de aceptación al superar el 70% margen mínimo de aceptación de comportamiento de la variable. Pero esto no excluye que se incrementen los niveles de efectividad de las políticas dirigidas hacia esta variable

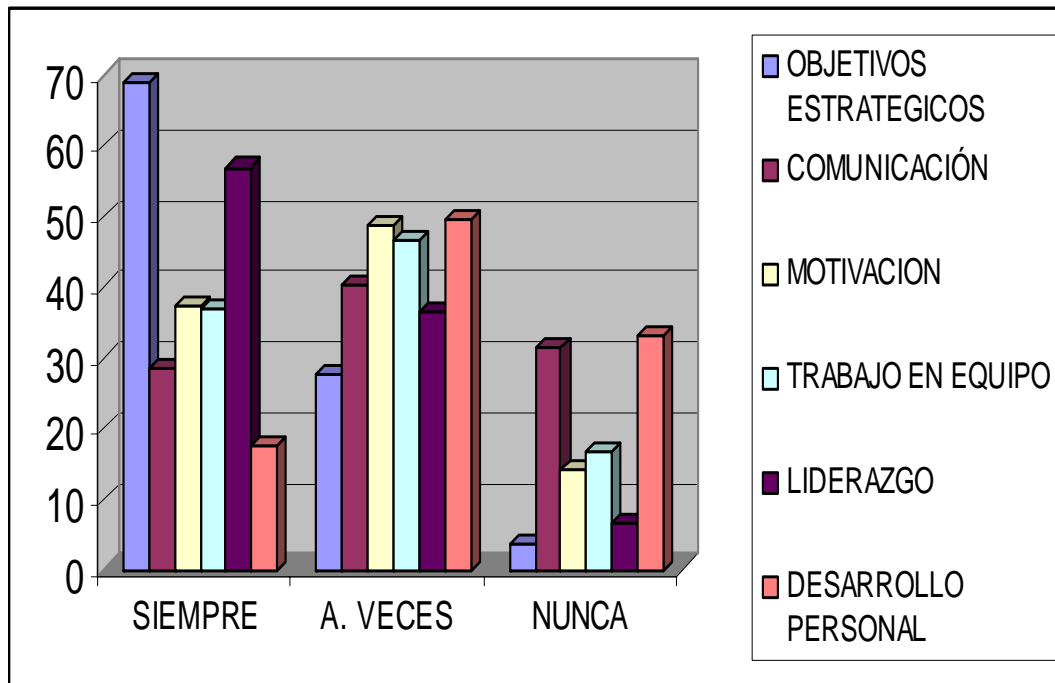
Las variables trabajo en equipo y desarrollo empresarial en la empresa Rose Collection requieren de una mayor atención para elevar el porcentaje mínimo de aceptación y rayan en niveles preocupantes ya que pueden ser polos de generación de problemas y que pueden afectar a las otras variables comprometidas en el clima organizacional.

Se requieren unos programas especiales para atender las variables trabajo en equipo y desarrollo personal, la gerencia se debe comprometer en un mejoramiento de estos aspectos esenciales al momento de evaluar los resultados de gestión de los empleados y por consiguiente los resultados de la empresa.

Esta empresa presenta un estado de prevención ya que solo una variable objetivos estratégicos trata de alcanzar el porcentaje mínimo de aceptación al presentar un 69%, las demás variables su estado requieren de programas y esfuerzos mas eficaces que le permitan alcanzar el indicador de aceptación, esta condición puede generar un enturbamiento del clima empresarial y generar condiciones que desestabilicen los programas, metas y objetivos de la empresa Vista Farms.

Se aprecia cierto grado de conformidad por la anterior situación de la empresa, este resultado puede ser por la permisividad de los cuadros superiores y de control por esta resultante, los trabajadores toman formas para no ser exigidos y crean espacios y medios que le permiten eludir sin verse afectados la mayor parte de sus responsabilidades.

Figura 53. Comportamiento de variables del clima organizacional en la empresa C.I Vista Farms S.A.

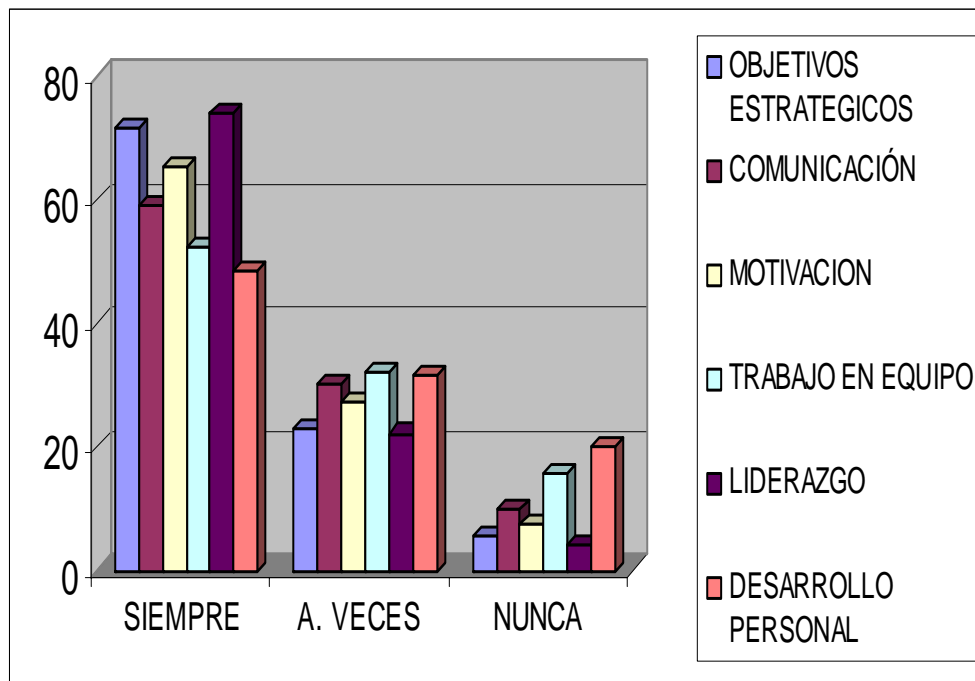


Fuente. Autores.

El trabajador cuando es atendido en forma permanente puede asumir como doctrina normas de comportamiento, control de las actividades, asumir responsabilidades y adquirir un grado de compromiso satisfactorio frente a las organizaciones y sus objetivos organizacionales. Por tal razón es tarea de todos tener una posición proactiva frente a las necesidades y problemas de las empresas.

Las empresas son directamente responsables de sus problemas a ser permisivas de algunos fenómenos que no afectan inmediatamente pero que van socavando las bases empresariales, y en un futuro no muy lejano afectar su dinamismo.

Figura 54. Comportamiento de variables del clima organizacional en la empresa C.I Cota Flowers S.A.



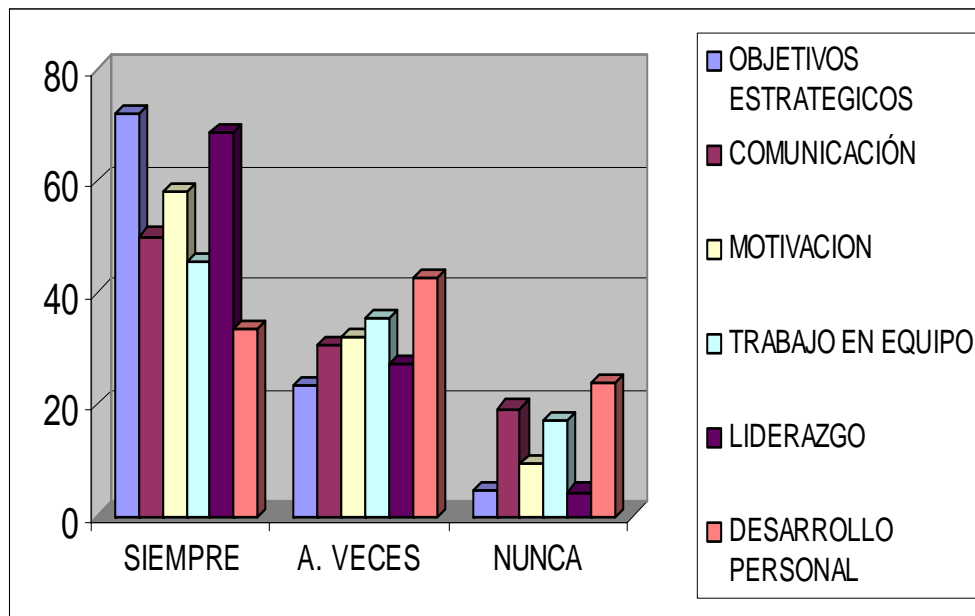
Fuente. Autores.

La situación reflejada por la empresa Cota Flowers es favorable en dos variables ya que sus indicadores superan el 70% indicador de referencia para aceptar una variable como positiva, estos son los objetivos estratégicos y la variable liderazgo, se requiere de diseñar estrategias de mejoramiento para las demás variables para hacer las consistentes frente a las necesidades empresariales.

Dos variables que requieren una atención inmediata son: trabajo en equipo y desarrollo personal al presentar indicadores muy bajo en su calificación promedio, estos dos aspectos se deben tratar rápidamente pero con programas altamente asertivos que generan positivismo en los grupos de la empresa.

## 6.9 ANÁLISIS GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO COTA FARMS S.A.

Figura 55. Comportamiento general del clima organizacional en el grupo Cota Farms S.A.



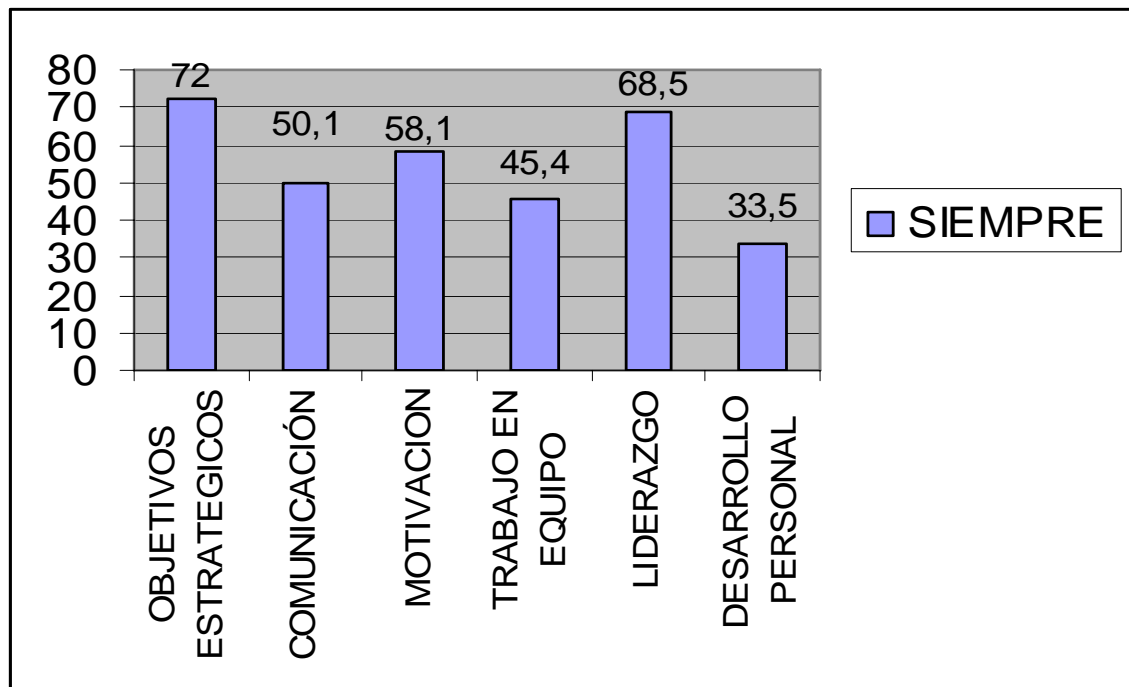
Fuente. Autores.

A nivel global la variable que presenta mejor comportamiento es el conocimiento de los objetivos empresariales ya que supera el nivel mínimo del indicador que es el 70%, le sigue muy de cerca la variable liderazgo pero se encuentra por debajo del nivel de aceptación, las demás variables están pidiendo ser atendidas para nivelar el estado de las empresas del grupo; esta igualdad se logra a partir de diseñar canales de comunicación mas efectivos.

El diseño de políticas claras para el desarrollo de las actividades de las diferentes empresas del grupo permitirá direccionar hacia el mismo punto de referencia y evitara la dispersión de hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Lograr la unidad y la semejanza de las empresas del grupo es una tarea a mediano plazo, se requiere de un trabajo mancomunado en el nivel táctico de las empresas que permita el mismo lenguaje empresarial.

FIGURA 56. Comportamiento Global de las Variables con calificación *siempre* en el Grupo Cota Farms S.A.



Fuente. Autores.

Al medir la calificación **siempre** en forma global para las empresas del grupo se encuentra que el **Clima Organizacional** presenta un promedio de **54.6**, resultado que es **Poco Favorable**. Resultado que obedece a que dentro de los límites de aceptación solamente está la variable Objetivos Estratégicos (72%) y dos de las variables están por debajo del 50%; ellas son, Trabajo en Equipo y Desarrollo Personal.

El comportamiento de las otras tres variables fue: Liderazgo, 68% de las respuestas calificadas con siempre; motivación, el 58% y Comunicación, el 50%.

Lo anterior implica que se deben encaminar acciones que eleven este promedio, diseñando estrategias organizacionales de mejoramiento continuo, basadas en política de empoderamiento que permitan a las actividades dispuestas tener mayor eco y asertividad en el personal operativo de las empresas del Grupo Cota Farms S.A.

## CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados obtenidos para las diferentes variables se puede afirmar que, en términos generales, el clima organizacional del Grupo Cota Farms S.A., tiende a ser poco favorable, teniendo en cuenta la calificación siempre. El porcentaje de aceptación es del 70 %, concepto que puede desglosarse a través de las siguientes conclusiones:

- Los objetivos de la organización son dados a conocer por los Directivos de cada empresa, lo cual hace suponer que todos los trabajadores tienen el mismo norte; sin embargo, hay momentos en que los trabajadores no se apropian de cada uno de los objetivos y parecen no tener claridad sobre los mismos, lo que lleva a disminuir la eficacia de las tareas asignadas, mermándose así los niveles de productividad en las empresas del grupo.
- Los canales de comunicación utilizados parecen no ser los apropiados, no hay flujo de comunicación ya que enfatiza el sentido descendente y si se da ascendente es únicamente para tratar asuntos relacionados con el trabajo. Además, la comunicación en sentido horizontal es escasa. se debe fomentar más el trabajo en equipo para realzar la comunicación al mismo nivel.
- A pesar de que el salario no se considera acorde con el trabajo realizado, se asiste motivado a laborar, debido a otros factores como la estabilidad en el puesto, notándose que este factor es primordial para generar confianza hacia las empresas y se relegan a un segundo plano factores como desarrollo de habilidades en el cargo que se desempeña. Se puede concluir que el dinero no necesariamente es el mayor motivador del trabajo, las necesidades básicas son un elemento que ellos tratan de satisfacer y por el cual buscan una seguridad de permanencia en el trabajo.
- El trabajo en equipo es una estrategia laboral muy utilizada en las empresas, pero no apreciada por los trabajadores, debido a que es tomada como una forma de irresponsabilidad de algunos. Puede ser una consecuencia directa de la poca preparación que se brinda para el adiestramiento en esta forma de trabajo. No es una atmósfera de aceptación por el temor de protección a quienes no están comprometidos con los objetivos empresariales.

- Existe distanciamiento entre los niveles jerárquicos de la organización; la diferencia de los niveles jerárquicos es consecuencia del modelo lineal de la organización, sin embargo, a decir de los trabajadores, los jefes poseen características de líder que merecen ser emuladas, razón por la cual se debe aprovechar esta visión del trabajador para crear líderes en las diferentes zonas de trabajo.
- Tal vez por ser un aspecto nuevo a tener en cuenta en el desenvolvimiento laboral, el desarrollo personal está descuidado en las tres empresas del Grupo Cota Farms S.A., debido a que a las empresas hasta hace muy poco tiempo tenían como único interés el rendimiento económico. Los nuevos modelos de dirección de personal enfatizan en el desarrollo integral del hombre y el trabajo debe ser un medio idóneo para tal propósito; cambiar el paradigma de que el trabajo es un castigo y empezar a verlo como un medio de superación.

En lo que respecta a la caracterización de la población objeto de estudio, se puede afirmar que la mayor parte de los trabajadores del Grupo Cota Farms S.A. se encuentran dentro de los límites de edad de la población que se considera económicamente activa, con un considerable porcentaje de presencia femenina, quienes deben asumir el rol de jefes de familia. La escolaridad predominante es la primaria y se observa un bajo índice de capacitación para el cumplimiento de sus tareas y para su desarrollo personal.

En conclusión, de seis variables estudiadas cinco tienen un puntaje inferior al 70% nivel de aceptación, lo que indica que el **clima organizacional** del Grupo Cota Farms S.A. puede ser calificado como **poco aceptable**. Probablemente, con la implementación de políticas claras tendientes a: mejorar cualitativamente la comunicación entre los estamentos de la organización; tener en cuenta como parte fundamental del ambiente laboral la motivación de cada individuo a través del conocimiento de las necesidades de la población con la que se trabaja, ejercer liderazgo basado en la participación, capacitar a los empleados en ventajas de la utilización en trabajo en grupo y buscar la integración de la empresa al entorno en el que se desarrolla, se logrará el mejoramiento constante y continuo del ambiente de trabajo y por lo tanto, de la productividad y la calidad de los productos.

## RECOMENDACIONES

- Evaluar en comunidad y hacer los ajustes necesarios a los objetivos del grupo, fomentar el trabajo en equipo no solo en lo relacionado con las actividades laborales sino en la toma de decisiones que afecten directamente a los trabajadores. El producto de esta labor se debe promulgar por los medios necesarios para su expansión, dejarlos en un lugar visible durante algún tiempo para que se convierta en material de constante observación.
- Promover el acercamiento jefe-trabajador, para poder dialogar de manera directa a fin de que los cambios y decisiones que se tomen sean conocidos por los trabajadores con antelación y se de la retroalimentación. la comunicación y los canales que se establezcan deben ser los más efectivos para que el efecto sea lo mas homogéneo posible, buscando la mayor receptividad entre el personal de las empresas. La comunicación debe generalizarse en los diferentes sentidos de vertical ascendente y descendente, horizontal y una comunicación de tipo funcional entre los diferentes niveles de la organización.
- Hacer énfasis en motivaciones de tipo no económico creando así otras fuentes de motivación como por ejemplo. Reconocimiento del trabajo realizado, elogios; debido a que la motivación no económica se acaba y no queda grabada en el inconsciente colectivo, y en ocasiones puede causar frustración en quien la recibe al hacer uso equivocada de esta. El reconocimiento por parte de la empresa y jefes genera mayor confianza en las capacidades de los empleados y genera un sentido mas solidó de pertenencia.
- Elaborar Manual de Funciones especializado por cargos y generar una rotación de funciones para que el empleado pueda desempeñar cualquier cargo sin que vaya a presentar inconvenientes e interrupciones en las actividades cotidianas de la empresa por ausencia de una persona. Mantener personal disponible para que remplace a los compañeros ausentes o sin los niveles de productividad desciendan significativamente en detrimento de la rentabilidad de la organización.
- Según los trabajadores el liderazgo es de estilo participativo, debe incrementarse mediante una dirección menos jerarquizada para el rompimiento de paradigmas, romper barreras, acortar distancias, empoderar a las personas



permitirán que surjan nuevos líderes y se refresque aun más el clima laboral y organizacional de cada una de las empresas del grupo

- Crear espacios para la participación constante de los empleados en actividades lúdicas que a la vez sirvan para el crecimiento interior de cada trabajador, incremente la confianza un sus equipo de trabajo y lo mas importante el involucramiento del núcleo familiar del trabajador, atraer a sus familia para que conozca mas a fondo la empresa y sus objetivos sociales para los trabajadores y sus familia.

Los directivos de las empresas deben diseñar estrategias de cambio que inyecten la negentropía necesaria en la organización para que tome la energía necesaria del su entrono y pueda apalancar todos sus proyectos; y todos proyectos produzcan una sinergia global que encamine a las empresas del grupo como innovadoras en la dirección, manejo y consecución de los objetivos organizacionales, a la de alcanzar los objetivos individuales de su talento humano.

## BIBLIOGRAFIA

ANDERSON David R. y otros. Estadística para Administración y Economía. México. 7ed, Thomson editores, p. 251

ARDOUIN J BUSTOS, C GAYO R y JARPA M. Motivación y Satisfacción laboral, México, 2000

ARIAS, F Administración de Recursos Humano, México, Editorial Trillas, 1990

COOK, T. Y CH. REICHARD. Métodos cualitativos y cuantitativos de investigación Madrid: Morata, 1988.

CROSBY, Philip. Liderazgo. México: Mc Graw Hill, 1990. P.35.

CHIAVENATO I Administración de los Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill 2.000

DELGADO, C. E. La influencia de la cultura en la conducta del consumidor. Caracas: Informe. U.S.B., 1990.

GOFFE, R. Y JONES, G. El carácter organizacional. México: Editorial Gránica, S.A., 2001.

HUSE, E., Y BOWDITC, J. El comportamiento humano en la organización. España: Fondo Educativo Interamericano, 1976.

KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. Administración. Una perspectiva global. (11. Ed). México: Mc Graw Hill, 1998.

MARGULIES, N. Y RAIA, A. Desarrollo organizacional. México: Diana, 1988.

MARTINEZ, A. Y NOSNIK, A. Comunicación organizacional. México: Editorial Trillas, 1999.

MARTINEZ, B. Análisis del clima laboral. México, 2.001. p 4.

RODRIGUEZ D Diagnóstico organizacional. México: Grupo editorial Alfa Omega S.A. 2001 p 158.

RODRIGUEZ, D. Diagnóstico organizacional. México: El manual moderno, 1988.

RODRIGUEZ, D. Motivación al trabajo. México: El manual moderno .1988

SCHEIN, E. Psicología de la organización. México: Editorial Prentice – Hall, 1991.

STONER JAMES, FREEMAN Y GILBERT Jr.Administracion- México Sexta Edición. 1995 p 546.

## **ANEXO A**

### **LISTA DE CUADROS**

**Cuadro 1. Edad de los trabajadores.**

**Cuadro 2. Género y Nivel de escolaridad.**

**Cuadro 3. Capacitación y Posición en el núcleo familiar**

**Cuadro 4. Claridad acerca de los objetivos – información en la inducción.**

**Cuadro 5. Comprensión sobre qué busca la empresa. – conocimiento de los parámetros a cumplir**

**Cuadro 6. Información de mercado – Cumplimiento de tareas**

**Cuadro 7. Temor a plantear inquietudes – Comunicación de los cambios**

**Cuadro 8. Información igual para todos los miembros – Normas y reglas son dadas a conocer**

**Cuadro 9. Notificación de deberes. – Sugerencias a sus jefes**

**Cuadro 10 Relación con sus jefes.- Nivel de confianza jefe trabajadores**

**Cuadro 11. Desarrollo de habilidades en su puesto. – Motivación al dar sugerencias – Estabilidad laboral en la empresa**

**Cuadro 12.Comodidad en el ambiente de trabajo - Salario y/o beneficios acordes con su trabajo**

**Cuadro 13: La empresa le ofrece estímulos o premio**

**Cuadro 14. Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo - El equipo de trabajo desarrolla tareas y cumple con los objetivos fijados**

**Cuadro 15. Cuando usted trabajo en grupo, el resultado es mejor. – Es usted involucrado en las decisiones y/o cambios en su área**

**Cuadro 16. Le gusta trabajar en equipo - Las relaciones con su equipo se dan fuera del trabajo**

**Cuadro 17. La relación con sus compañeros influye en trabajo - En la solución de problemas de trabajo participa el equipo**

**Cuadro 18. Tiene libertad en la realización de su trabajo – Todas las actividades son consultadas por su jefe**

**Cuadro 19. Cuando se presentan problemas, primero trata de resolverlos por su propia cuenta. - Su jefe lo inspira a realizar su trabajo**

**Cuadro 20. Su jefe le exige mantener la calidad de su trabajo. – Su jefe le sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas**

**Cuadro 21. Esta de acuerdo con las decisiones de su jefe. – Su trabajo es revisado**

**Cuadro 22. El mecanismo de control mas exigido es el logro de objetivos - Al tomar una decisión que lo afecta, las directivas tienen en cuenta sus necesidad**

**Cuadro 23. Recibe usted capacitación para la realización de sus tareas - Recibe formación para su desarrollo personal. - Se realizan actividades para su recreación**

**Cuadro 24. Le prestan atención a sus problemas personales - Su familia es involucrada con la empresa en actividades recreativas, culturales y/o sociales**

**Cuadro 25. Comportamiento de Variables en la empresa C.I Rose Collection S.A.**

**Cuadro 26. Comportamiento de Variables en la empresa C.I Vista Farms S.A.**

**Cuadro 27. Comportamiento de Variables en la empresa C.I Cota Flowers S.A.**

**Cuadro 28. Comportamiento Global de las Variables en el Grupo Cota Farms S.A.**

## PERFIL DE LA POBLACION DE ESTUDIO

Cuadro 1. Edad de los trabajadores.

EMPRESA			1. EDAD						
			18 -22	23 - 27	28 - 32	33 - 37	38 - 42	43 - 47	48 - 52
CI ROSE COLLETION	FREC GENERO	H	1	4	1	0	2	0	1
		M	2	1	6	4	5	3	1
	TOTAL		3	5	7	4	7	3	2
	PORC. %		9.7%	16.1 %	22.6%	12.9%	22.6%	9.7%	6.5%
CI. VISTA FARMS	FREC GENERO	H	3	2	5	3	2	2	1
		M	5	1	5	0	1	2	1
	TOTAL		8	3	10	3	3	4	2
	PORC. %		24.2%	9.1%	30.3%	9.1%	9.1%	12.1%	6.1%
CI. COTA FLOWERS	FREC GENERO	H	0	1	2	8	2	0	0
		M	0	2	8	1	3	1	1
	TOTAL		0	3	10	9	5	1	1
	PORC. %		0%	10.3%	34,5%	31%	17%	3,4%	3,4%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 2. Género y Nivel de escolaridad.

EMPRESA			2. SEXO		3. EDUCACION			
			CANT	%	SIN	PRI/RIA	S/RIA	UN/SIDA
CI ROSE COLLETION	FREC GENERO	H	9	29%	2	3	4	0
		M	22	71%	0	12	10	0
	TOTAL		31		2	15	14	0
	PORC. %			100	6%	49%	45%	0%
CI. VISTA FARMS	FREC GENERO	H	18	55%	0	11	6	1
		M	15	45%	0	5	10	0
	TOTAL		33		0	16	16	1
	PORC. %			100	0%	48.5%	48.5%	3%
CI. COTA FLOWERS	FREC GENERO	H	13	45%	0	5	8	0
		M	16	55%	0	9	6	1
	TOTAL		29		0	14	14	1
	PORC. %			100	0%	48.5%	48.5%	3%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 3. Capacitación Actual y Cabeza de Familia.

EMPRESA			4.CAP/TACION ACTUAL		5.CABEZA /FAMILIA	
			SI	NO	SI	NO
CI. ROSE COLLECTION	FREC GENERO	H	0	9	7	2
		M	1	21	13	9
	TOTAL		1	30	20	11
	PORC. %		3%	97%	65%	35%
CI. VISTA FARMS	FREC GENERO	H	1	17	12	6
		M	3	12	9	6
	TOTAL		4	29	21	12
	PORC. %		12%	88%	64%	36%
CI. COTA FLOWERS	FREC GENERO	H	1	12	12	1
		M	1	15	12	4
	TOTAL		2	27	24	5
	PORC. %		7%	93%	83%	17%

Fuente. Investigación de campo.

## VARIABLE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuadro 4. Claridad acerca de los objetivos – información en la inducción.

EMPRESA			6 CLARIDAD ACERCA DE LOS OBJETIVOS			7 INFORMACION EN LA INDUCCIÓN		
			SIEMPRE	AVECES	NUNCA	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
CI ROSE COLLETION	FREC GENERO	H	9	0	0	7	1	1
		M	20	2	0	15	1	6
	TOTAL		29	2	0	22	2	7
	PORC. %		94%	6%	0%	71%	6%	23%
CI. VISTA FARMS	FREC GENERO	H	12	6	0	15	1	2
		M	11	4	0	13	2	0
	TOTAL		23	10	0	28	3	2
	PORC. %		70%	30%	0%	85%	9%	6%
CI. COTA FLOWERS	FREC GENERO	H	9	3	1	8	4	1
		M	14	2	0	13	1	3
	TOTAL		23	5	1	21	5	4
	PORC. %		80%	17%	3%	70%	17%	13%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 5. Comprensión sobre qué busca la empresa. – conocimiento de los parámetros a cumplir.

EMPRESA			8. COMPRENSION DE LO QUE BUSCA LA EMPRESA			9. CONOCIMIENTO DE LOS PARAMETROS A CUMPLIR		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
CI ROSE COLLETION	FREC	H	7	2	0	6	3	0
	GENERO	M	17	3	2	20	2	0
	TOTAL		24	5	2	26	5	0
	PORC. %		78%	16%	6%	84%	16%	0%
CI. VISTA FARMS	FREC	H	11	6	1	12	6	0
	GENERO	M	9	6	0	11	3	1
	TOTAL		20	12	1	23	9	1
	PORC. %		61%	36%	3%	70%	27%	3%
CI. COTA FLOWERS	FREC	H	7	4	2	12	1	0
	GENERO	M	4	11	1	15	1	0
	TOTAL		11	15	3	27	2	0
	PORC. %		38%	52%	10%	93%	7%	0%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 6. Información de mercado – Cumplimiento de tareas.

EMPRESA			10. INFORMACION DEL MERCADO			11. CUMPLIMIENTO DE TAREAS		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
CI ROSE COLLETION	FREC	H	6	2	1	6	3	0
	GENERO	M	18	4	0	9	13	0
	TOTAL		24	6	1	15	16	0
	PORC. %		78.0%	19.0%	3%	48%	52%	0%
CI. VISTA FARMS	FREC	H	9	6	3	14	4	0
	GENERO	M	10	5	0	9	6	0
	TOTAL		19	11	3	23	10	0
	PORC. %		58%	33%	9%	70%	30%	0%
CI. COTA FLOWERS	FREC	H	11	2	0	8	4	1
	GENERO	M	13	3	0	11	4	1
	TOTAL		24	5	0	19	8	2
	PORC. %		83%	17%	0%		28%	7%

Fuente. Investigación de campo.



## VARIABLE COMUNICACION

Cuadro 7. Temor a plantear inquietudes – Comunicación de los cambios.

EMPRESA			12 TEMOR PLANTAEER INQUIETUDES			13 CUMINICACION DE LOS CAMBIOS		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC	H	0	1	8	7	2	0
	GENERO	M	1	1	20	16	6	0
	TOTAL		1	2	28	23	8	0
	PORC. %		3%	6%	91%	82%	18%	0
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC	H	0	5	13	7	11	0
	GENERO	M	1	4	10	9	5	1
	TOTAL		2	9	23	16	16	1
	PORC. %		6%	26%	68%	48.5%	48.5%	3%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC	H	2	6	5	8	5	0
	GENERO	M	5	6	5	11	4	1
	TOTAL		7	12	10	19	9	1
	PORC. %		24%	42%	34%	66%	31%	3%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 8. Información igual para todos los miembros – Normas y reglas son dadas a conocer.

EMPRESA			14 INFORMACION IGUAL A TODOS LOS MIEMBROS			15 NORMAS Y REGLAS SON DADAS A CONOCEN		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC	H	6	2	1	9	0	0
	GENERO	M	12	9	1	19	3	0
	TOTAL		18	11	2	28	3	0
	PORC. %		59%	35%	6%	90%	10%	0%
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC	H	7	8	3	14	4	0
	GENERO	M	6	9	0	10	5	0
	TOTAL		13	17	3	24	9	0
	PORC. %		39%	52%	9%	73%	27%	0%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC	H	11	1	1	11	1	1
	GENERO	M	12	4	0	16	0	0
	TOTAL		23	5	1	27	1	1
	PORC. %		80%	17%	3%	94%	3%	3%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 9. Notificación de deberes. – Sugerencias a sus jefes.

EMPRESA			16 NOTIFICACION DE DEBERES			17 SUGERENCIAS A SUS JEFES		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC	H	7	2	0	5	4	0
	GENERO	M	14	6	2	15	5	2
	TOTAL		21	8	2	20	9	2
	PORC. %		68%	26%	6%	65%	29%	6%
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC	H	5	9	4	0	4	14
	GENERO	M	4	11	0	0	4	11
	TOTAL		9	20	4	0	8	25
	PORC. %		27%	61%	12%	0%	24%	76%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC	H	7	6	0	6	7	0
	GENERO	M	9	5	2	11	4	1
	TOTAL		16	11	2	17	11	1
	PORC. %		55%	38%	7%	59%	38%	3%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 10 Relación con sus jefes.- Nivel de confianza jefe trabajadores.

EMPRESA			18 RELACION CON SUS JEFES			19 CONFIANZA JEFE - TRABAJADO		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC	H	5	4	-	7	2	-
	GENERO	M	15	5	2	16	4	2
	TOTAL		20	9	2	23	6	2
	PORC. %		65%	29%	6%	75%	19%	6%
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC	H	-	4	14	6	10	2
	GENERO	M	-	4	11	5	10	-
	TOTAL		-	8	25	11	20	2
	PORC. %		0%	24%	76%	33%	61%	6%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC	H	6	7	-	1	5	7
	GENERO	M	11	4	1	9	5	2
	TOTAL		17	11	1	10	10	9
	PORC. %		59%	38%	3%	34%	34%	31%

Fuente. Investigación de campo.

## VARIABLE MOTIVACION

Cuadro 11. Desarrollo de habilidades en su puesto. – Motivación al dar sugerencias – Estabilidad laboral en la empresa.

EMPRESA			20. DESARROLLO DE HABILIDADES			21. MOTIVACIÓN POR SUGERENCIAS			22. ESTABILIDAD LABORAL			
			S	A/V	N	S	A/V	N	S	A/V	N	
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC GENER	H	5	4	-	7	1	1	7	1	1	
		M	17	3	2	18	3	1	21	1	-	
	TOTAL			22	7	2	25	4	2	28	2	1
	PORC %			71%	23%	6%	81%	13%	6%	91%	6%	3%
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC GENER	H	12	5	1	7	8	3	10	8	-	
		M	3	10	2	7	8	-	6	8	1	
	TOTAL			15	15	3	14	16	3	16	16	1
	PORC %			46%	45%	9%	42%	49%	9%	48.5	48.5	3%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC GENER	H	9	4	-	6	5	2	13	-	-	
		M	9	5	2	11	5	-	15	1	-	
	TOTAL			18	9	2	17	10	2	28	1	-
	PORC %			62%	31%	7%	59%	34%	7%	97%	3%	0%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 12. Comodidad en el ambiente de trabajo - Salario y/o beneficios acordes con su trabajo.

EMPRESA			23 COMODIDAD EN EL AMBIENTE DE TRABAJO			24. SALARIO Y/O BENEFICIOS ACORDES CON SU TRABAJO			
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC GENERO	H	8	1	-	5	-	4	
		M	18	4	-	15	7	-	
	TOTAL			26	5	-	20	7	4
	PORC. %			84%	16%	0%	64%	23%	13%
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC GENERO	H	9	7	2	9	7	2	
		M	8	4	3	4	10	1	
	TOTAL			17	13	5	13	17	3
	PORC. %			49%	37%	14%	39%	52%	9%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC GENERO	H	11	1	1	7	4	2	
		M	11	5	-	10	4	2	
	TOTAL			22	6	1	17	8	4
	PORC. %			76%	21%	3%	58%	28%	14%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 13: La empresa le ofrece estímulos o premio.

EMPRESA			25. LA EMPRESA LE OFRECE ESTIMULOS O PREMIOS			26. SE RECONOCEN LOS LOGROS Y LA CALIDAD DE SU TRABAJO		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC	H	4	3	2	5	4	-
	GENERO	M	11	7	4	15	6	1
	TOTAL		15	10	6	20	10	1
	PORC. %		49%	32%	19%	65%	32%	3%
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC	H	2	9	7	7	8	3
	GENERO	M	-	8	7	3	11	1
	TOTAL		2	17	14	10	19	4
	PORC. %		6%	52%	42%	30%	58%	12%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC	H	5	6	2	6	7	-
	GENERO	M	8	6	2	11	3	2
	TOTAL		13	12	4	17	10	2
	PORC. %		45%	41%	14%	59%	34%	7%

Fuente. Investigación de campo.

## VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro 14. Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo - El equipo de trabajo desarrolla tareas y cumple con los objetivos fijados.

EMPRESA			27. SU JEFE LE BRINDA AYUDA O APOYO EN SU TRABAJO			28. EL EQUIPO DE TRABAJO DESARROLLA TAREAS Y CUMPLE CON LOS OBJETIVOS FIJADOS		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC	H	8	1	-	4	5	-
	GENERO	M	20	1	1	9	13	-
	TOTAL		28	2	1	13	18	0
	PORC. %		91%	6%	3%	42%	58%	0%
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC	H	10	8	-	5	12	1
	GENERO	M	8	5	2	3	11	1
	TOTAL		18	13	2	8	23	2
	PORC. %		55%	39%	6%	24%	70%	6%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC	H	8	3	2	10	3	-
	GENERO	M	8	5	3	7	9	-
	TOTAL		16	8	5	17	12	-
	PORC. %		55%	28%	17%	59%	41%	0%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 15. Cuando usted trabajo en grupo, el resultado es mejor. – Es usted involucrado en las decisiones y/o cambios en su área.

EMPRESA			29. CUANDO USTED TRABAJO EN EQUIPO, EL RESULTADO ES MEJOR.			30. ES USTED INVOLUCRADO EN LAS DECISIONE Y/O CAMBIOS EN SU ÁREA.		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC	H	4	4	1	3	3	3
	GENERO	M	7	3	12	8	7	7
	TOTAL		11	7	13	12	10	10
	PORC. %		35%	23%	42%	38%	31%	31%
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC	H	9	7	2	2	5	11
	GENERO	M	7	6	2	4	7	4
	TOTAL		16	13	4	6	12	15
	PORC. %		49%	39%	12%	18%	36%	36%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC	H	7	1	5	8	4	1
	GENERO	M	8	4	4	7	7	2
	TOTAL		15	5	9	15	11	3
	PORC. %		52%	17%	3%	52%	38%	10%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 16. Le gusta trabajar en equipo - Las relaciones con su equipo se dan fuera del trabajo.

EMPRESA			31. LE GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO			32. LAS RELACIONES CON SU EQUIPO SE DAN FUERA DEL TRAJ/O		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
<b>CI ROSE COLLETION</b>	FREC	H	7	1	1	2	4	3
	GENERO	M	10	5	7	4	10	8
	TOTAL		17	6	8	6	14	11
	PORC. %		55%	19%	26%	19%	46%	35%
<b>CI. VISTA FARMS</b>	FREC	H	8	7	3	3	9	6
	GENERO	M	6	7	2	-	11	4
	TOTAL		14	14	5	3	20	10
	PORC. %		42.4%	42.4%	15.2%	9%	61%	30%
<b>CI. COTA FLOWERS</b>	FREC	H	7	3	3	4	6	3
	GENERO	M	11	4	1	6	6	4
	TOTAL		18	7	4	10	12	7
	PORC. %		62%	24%	14%	34%	42%	24%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 17. La relación con sus compañeros influye en trabajo - En la solución de problemas de trabajo participa el equipo.

EMPRESA			33. LA RELACION CON SUS COMPAÑEROS INFLUYE EN TRABAJO			34. EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS DE TRABAJO PARTICIPA EL EQUIPO		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
CI ROSE COLLETION	FREC	H	6	2	1	7	2	-
	GENERO	M	9	6	7	10	7	5
	TOTAL		15	8	8	17	9	5
	PORC. %		48%	26%	26%	55%	29%	16%
CI. VISTA FARMS	FREC	H	9	7	2	10	8	-
	GENERO	M	4	7	4	8	5	2
	TOTAL		13	14	6	18	13	2
	PORC. %		39%	43%	18%	55%	39%	6%
CI. COTA FLOWERS	FREC	H	7	1	5	8	4	1
	GENERO	M	8	4	4	7	6	3
	TOTAL		15	5	9	15	10	4
	PORC. %		52%	17%	31%	52%	34%	14%

Fuente. Investigación de campo.

## VARIABLE LIDERAZGO

Cuadro 18. Tiene libertad en la realización de su trabajo – Todas las actividades son consultadas por su jefe.

EMPRESA			35. TIENE LIBERTAD EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO			36. TODAS LAS ACTIVIDADES SON CONSULTADAS POR SU JEFE		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
CI ROSE COLLETION	FREC	H	8	1	-	7	2	-
	GENERO	M	20	1	1	18	4	-
	TOTAL		28	2	1	25	6	-
	PORC. %		91%	6%	3%	81%	19%	0%
CI. VISTA FARMS	FREC	H	7	6	5	12	5	1
	GENERO	M	7	5	3	10	5	-
	TOTAL		14	11	8	22	10	1
	PORC. %		43%	33%	24%	67%	30%	3%
CI. COTA FLOWERS	FREC	H	10	2	1	12	1	-
	GENERO	M	12	4	-	12	3	1
	TOTAL		22	6	1	24	4	1
	PORC. %		76%	21%	3%	83%	14%	3%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 19. Cuando se presentan problemas, primero trata de resolverlos por su propia cuenta. - Su jefe lo inspira a realizar su trabajo.

EMPRESA			37. CUANDO SE PRESENTAN PROBLEMAS, PRIMERO TRATA DE RESOLVERLOS POR SU PROPIA CUENTA			38.SU JEFE LO INSPIRA A REALIZAR SU TRABAJO		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
CI ROSE COLLETION	FREC	H	5	2	2	6	3	-
	GENERO	M	8	10	4	19	2	1
	TOTAL		13	12	6	25	5	1
	PORC. %		42%	39%	19%	81%	16%	3%
CI. VISTA FARMS	FREC	H	11	5	2	8	9	1
	GENERO	M	6	5	4	6	9	-
	TOTAL		17	10	6	14	18	1
	PORC. %		52%	30%	18%	42%	55%	3%
CI. COTA FLOWERS	FREC	H	6	6	1	8	3	2
	GENERO	M	9	5	2	11	5	-
	TOTAL		15	11	3	19	8	2
	PORC. %		52%	38%	10%	65%	28%	7%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 20. Su jefe le exige mantener la calidad de su trabajo. – Su jefe le sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas.

EMPRESA			39. SU JEFE LE EXIGE MANTENER LA CALIDAD DE SU TRABAJO			40. SU JEFE LE SIRVE DE EJEMPLO EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
CI ROSE COLLETION	FREC	H	9	-	-	7	2	-
	GENERO	M	20	2	-	20	2	-
	TOTAL		29	2	-	27	4	-
	PORC. %		94%	6%	0%	87%	13%	0%
CI. VISTA FARMS	FREC	H	13	5	-	10	8	-
	GENERO	M	9	6	-	9	4	2
	TOTAL		22	11	-	19	12	2
	PORC. %		67%	33%	0%	58%	36%	6%
CI. COTA FLOWERS	FREC	H	12	1	-	9	4	-
	GENERO	M	15	1	-	11	3	2
	TOTAL		27	2	-	20	7	2
	PORC. %		93%	7%	0%	69%	24%	7%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro21. Esta de acuerdo con las decisiones de su jefe. – Su trabajo es revisado.

EMPRESA			41. ESTA DE ACUERDO CON LAS DECISIONES DE SU JEFE.			42. SU TRABAJO ES REVISADO		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
CI ROSE COLLETION	FREC GENERO	H	4	5	-	7	2	-
		M	11	11	-	19	2	1
	TOTAL		15	16		26	4	1
	PORC. %		48%	52%	0%	84%	13%	3%
CI. VISTA FARMS	FREC GENERO	H	7	10	1	13	4	1
		M	4	11	-	9	6	-
	TOTAL		11	21	1	22	10	1
	PORC. %		33%	64%	3%	67%	30%	3%
CI. COTA FLOWERS	FREC GENERO	H	7	5	1	13	-	-
		M	5	10	1	14	2	-
	TOTAL		12	15	2	27	2	
	PORC. %		41%	52%	7%	93%	7%	0%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 22. El mecanismo de control más exigido es el logro de objetivos - Al tomar una decisión que lo afecta, las directivas tienen en cuenta sus necesidades.

EMPRESA			43. EL MECANISMO DE CONTROL MAS EXIGIDO ES EL LOGRO DE OBJETIVOS			44. AL TOMAR UNA DECISION QUE LO AFECTA, LAS DIRECTIVAS TIENEN EN CUENTA SUS NECESIDAD		
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA
CI ROSE COLLETION	FREC GENERO	H	7	2	-	5	4	-
		M	19	3	-	10	12	-
	TOTAL		26	5	-	15	16	-
	PORC. %		84%	16%	0%	48%	52%	0%
CI. VISTA FARMS	FREC GENERO	H	14	3	1	12	5	1
		M	10	5	-	10	5	-
	TOTAL		24	8	1	22	10	1
	PORC. %		73%	24%	3%	67%	30%	3%
CI. COTA FLOWERS	FREC GENERO	H	11	2	-	12	1	-
		M	14	3	-	12	3	1
	TOTAL		25	5	-	24	4	1
	PORC. %		83%	17%	0%	83%	14%	3%

Fuente. Investigación de campo.



## VARIABLE DESARROLLO PERSONAL

Cuadro 23. Recibe usted capacitación para la realización de sus tareas - Recibe formación para su desarrollo personal. - Se realizan actividades para su recreación.

EMPRESA			45. RECIBE USTED CAPACITACION PARA LA REALIZACION DE SUS TAREAS			46. RECIBE FORMACION PARA SU DESARROLLO PERSONAL			47. SE REALIZAN ACTIVIDADES PARA SU RECREACION			
			S	A/V	N	S	A/V	N	S	A/V	N	
CI ROSE COLLETION	FREC GENER	H	6	2	1	2	7	-	3	6	-	
		M	11	10	1	7	9	6	8	13	1	
	TOTAL			17	12	2	9	16	6	12	19	1
	PORC %			55%	39%	6%	29%	52%	19%	38%	59%	3%
CI. VISTA FARMS	FREC GENER	H	7	8	3	3	11	4	4	12	2	
		M	4	9	2	4	9	2	2	7	6	
	TOTAL			11	17	5	7	20	6	6	19	8
	PORC %			33%	52%	15%	21%	61%	18%	18%	58%	24%
CI. COTA FLOWERS	FREC GENER	H	8	5	-	8	3	2	5	8	-	
		M	10	5	1	7	7	2	7	9	-	
	TOTAL			18	10	1	15	10	4	12	17	-
	PORC %			63%	34%	3%	52%	34%	14%	41%	59%	0%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 24. Le prestan atención a sus problemas personales - Su familia es involucrada con la empresa en actividades recreativas, culturales y/o sociales.

EMPRESA			48. LE PRESTAN ATENCION A SUS PROBLEMAS PERSONALES			49. SU FAMILIA ES INVOLUCRADA CON LA EMPRESA EN ACTIVIDADES			
			SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	SIEMPRE	A/VECES	NUNCA	
CI ROSE COLLETION	FREC GENERO	H	4	2	3	-	1	8	
		M	11	9	2	1	10	11	
	TOTAL			15	11	5	1	11	19
	PORC. %			49%	35%	16%	3%	35%	62%
CI. VISTA FARMS	FREC GENERO	H	2	10	6	1	5	12	
		M	2	7	6	-	3	12	
	TOTAL			4	17	12	1	8	24
	PORC. %			12%	52%	36%	3%	24%	73%
CI. COTA FLOWERS	FREC GENERO	H	9	1	3	2	4	7	
		M	13	1	2	1	3	12	
	TOTAL			22	2	5	3	7	19
	PORC. %			76%	7%	17%	10%	24%	66%

Fuente. Investigación de campo.

Cuadro 25. Comportamiento de variables en la empresa Rose Collection

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	SIEMPRE	75.5
	A. VECES	19.1
	NUNCA	5.4
<b>COMUNICACIÓN</b>	SIEMPRE	63.3
	A. VECES	21.5
	NUNCA	15.2
<b>MOTIVACION</b>	SIEMPRE	72.2
	A. VECES	20.7
	NUNCA	7.1
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	SIEMPRE	47.8
	A. VECES	29.7
	NUNCA	22.5
<b>LIDERAZGO</b>	SIEMPRE	74.4
	A. VECES	22.8
	NUNCA	2.8
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	SIEMPRE	34.8
	A. VECES	44.0
	NUNCA	21.2

Fuente. Autores.

Cuadro 26. Comportamiento de variables en la empresa Vista Farms.

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	SIEMPRE	69,0
	A. VECES	27,5
	NUNCA	3,5
<b>COMUNICACIÓN</b>	SIEMPRE	28,3
	A. VECES	40,4
	NUNCA	31,3
<b>MOTIVACION</b>	SIEMPRE	37,2
	A. VECES	48,7
	NUNCA	14,1
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	SIEMPRE	36,8
	A. VECES	46,6
	NUNCA	16,6
<b>LIDERAZGO</b>	SIEMPRE	56,9
	A. VECES	36,5
	NUNCA	6,6
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	SIEMPRE	17,4
	A. VECES	49,4
	NUNCA	33,2

Fuente. Autores.

Cuadro 27. Comportamiento de variables en la empresa Cota Flowers.

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	SIEMPRE	71,5
	A. VECES	23,0
	NUNCA	5,5
<b>COMUNICACIÓN</b>	SIEMPRE	58,8
	A. VECES	30,2
	NUNCA	10,0
<b>MOTIVACION</b>	SIEMPRE	65,2
	A. VECES	27,4
	NUNCA	7,4
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	SIEMPRE	52,2
	A. VECES	31,9
	NUNCA	15,9
<b>LIDERAZGO</b>	SIEMPRE	73,8
	A. VECES	22,2
	NUNCA	4,0
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	SIEMPRE	48,4
	A. VECES	31,6
	NUNCA	20,0

Fuente. Autores.

Cuadro 28. Comportamiento global de las variables en el grupo empresarial Cota Farms S.A.

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	SIEMPRE	72,0
	A. VECES	23,3
	NUNCA	4,7
<b>COMUNICACIÓN</b>	SIEMPRE	50,1
	A. VECES	30,6
	NUNCA	19,3
<b>MOTIVACION</b>	SIEMPRE	58,1
	A. VECES	32,2
	NUNCA	9,5
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	SIEMPRE	45,4
	A. VECES	35,3
	NUNCA	17,3
<b>LIDERAZGO</b>	SIEMPRE	68,5
	A. VECES	27,1
	NUNCA	4,4
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	SIEMPRE	33,5
	A. VECES	42,5
	NUNCA	24,0

Fuente. Autores.

## ANEXO B

### INSTRUMENTO PILOTO

#### CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS

- **PERFIL**

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo:      Masculino \_\_\_\_\_                      Femenino \_\_\_\_\_
3. Estudios realizados:  
    Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_  
    Ninguno \_\_\_\_\_
4. Actualmente está realizando algún tipo de estudio o capacitación?  
    SI \_\_\_\_\_      NO \_\_\_\_\_
5. Es usted cabeza de familia?  
    SI \_\_\_\_\_      NO \_\_\_\_\_

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
6. Tiene claro qué busca la empresa.			
7. Cuando usted ingresó, se le informó que busca y a donde quiere llegar la empresa			
8. Podría usted describir qué busca la empresa			
9. Conoce usted las condiciones o parámetros que debe cumplir en su trabajo.			
10. La empresa informa al empleado lo que quiere lograr en el mercado.			
11. Cumple con las tareas asignadas dentro del plazo fijado por su jefe			
Observaciones:			
<b>COMUNICACION</b>			
12. Plantea usted inquietudes a su jefe con temor.			
13. Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo.			
14. La información brindada por la empresa es la misma para todos los miembros.			
15. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.			
16. Su jefe le comunica sus deberes.			
17. Realiza sugerencias a su jefe.			
18. Considera que la relación con su jefe es buena.			
19. Cree usted que hay confianza entre jefes y trabajadores.			
Observaciones:			

<b>MOTIVACIÓN</b>			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
20. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.			
21. Se siente motivado a realizar sugerencias a su jefe..			
22. Encuentra usted en esta empresa estabilidad laboral			
23. Se siente cómodo en su ambiente de trabajo..			
24. Su salario y/o beneficios están acordes con su trabajo			
25. La empresa le ofrece estímulos o premios.			
26. Se reconoce los logros y la calidad de su trabajo.			
Observaciones:			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
27. Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo.			
28. Siente que su equipo de trabajo desarrolla sus tareas de forma oportuna, cumpliendo los objetivos fijados.			
29. Cuando usted trabaja en grupo, el resultado final es mejor.			
30. Es usted involucrado en las decisiones y/o cambios en su área.			
31. Le gusta trabajar en equipo.			
32. Las relaciones con su equipo de trabajo se dan fuera del trabajo.			
33. La relación con sus compañeros de trabajo influye en el desempeño del grupo.			
34. En la solución de problemas de trabajo participa el equipo.			

<b>LIDERAZGO</b>			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
35. Tiene libertad en la realización de su trabajo.			
36. Todas las actividades son consultadas por su jefe.			
37. Cuando se presentan problemas, primero trata de resolverlos por su propia cuenta.			
38. Su jefe lo inspira a realizar su trabajo.			
39. Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo.			
40. Su jefe le sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas.			
41. Esta usted de acuerdo con las decisiones de su jefe.			
42. Su trabajo es revisado.			
43. El mecanismo de control mas exigido es el logro de objetivos.			
44. Al tomar una decisión que lo afecta, las Directivas tienen en cuenta sus necesidades.			
Observaciones:			
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>			
45. Recibe usted capacitación para la realización de sus tareas.			
46. Recibe formación para su desarrollo personal.			
47. Se realizan actividades para su recreación.			
48. Le prestan atención a sus problemas personales.			
49. Su familia es involucrada con la empresa en actividades recreativas, culturales y/o sociales.			
Observaciones:			
Observaciones:			

