

**EL IMPACTO DE LA DESLABORALIZACIÓN EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS FLORICULTORAS DEL
ORIENTE ANTIOQUEÑO**

NÉSTOR RAÚL GAMBOA ARDILA
LAURA ELENA ZAPATA JIMÉNEZ

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
MBA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2009**

**EL IMPACTO DE LA DESLABORALIZACIÓN EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS FLORICULTORAS DEL
ORIENTE ANTIOQUEÑO**

NÉSTOR RAÚL GAMBOA ARDILA
LAURA ELENA ZAPATA JIMÉNEZ

Trabajo de grado para optar al título de
MBA en Administración

Asesores:

Dra. Elvia María González Agudelo
Oscar Arias Londoño

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
MBA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2009**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1. SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS FLORICULTURAS EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
CAPITULO 2. MARCOS DE REFERENCIAS	19
2.1 MARCO CONCEPTUALES	19
2.2 MARCO TEÓRICO	19
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	30
2.4 TIPOLOGÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
2.5 LOS INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	44
2.6 MARCO HISTÓRICO Y JURÍDICO DE LA DESLABORALIZACION EN COLOMBIA.	47
CAPITULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	56
3.1 OBJETO DE ESTUDIO	56
3.2 OBJETIVO GENERAL	56
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	56
3.4 TIPO DE ESTUDIO	57
3.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	57
3.6 POBLACIÓN EN ESTUDIO	58
3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	58
3.8 ESTADO DEL ARTE	59

CAPITULO 4. TRABAJO DE CAMPO Y CONSTRUCCIÓN DE RESULTADOS	61
4.1 DEFINICIONES DE CULTURA PERTINENTES PARA LAS EMPRESAS FLORICULTORAS	61
4.2 INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS EMPRESAS FLORICULTORAS	63
4.3 ENTREVISTAS	64
5. CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXO. MATRIZ DE ANÁLISIS	84

RESUMEN

Actualmente las empresas viven una continua división de sus formaciones sociales, pues la dinámica tiende a fraccionarlas en grupos humanos, pequeños y diversos, a consecuencia de las tendencias globalizantes. En este sentido, las instituciones pueden ser vistas como unidades productivas de grupos humanos, donde existen culturas heterogéneas resultantes de micro-construcciones y procesos sociales con poca identidad.

Desde el punto de vista teórico, es posible considerar esas organizaciones como tipologías sociales específicas o construcciones visibles que pueden ser planeadas, coordinadas y supervisadas de acuerdo con las características de los sistemas económico, social y político de la región y de la actividad que desarrollan, por lo que se hizo necesario indagar por la conformación de su cultura organizacional, especialmente en aquellas que se catalogan como empresas productoras y comercializadoras de flores a nivel nacional e internacional

En este contexto la cultura es un conjunto de acciones orientadoras de las interacciones entre los individuos que las conforman, la cual es susceptible de reproducirse superando conflictos, tensiones y contradicciones, de orden técnico, económico, legislativo y social constituyéndose en un conjunto de hábitos rutinas y costumbres inherentes a las formación, ejecución y proyección, para garantizar así su permanencia.

Lo anterior significa que la cultura es un conjunto de prácticas, actitudes, roles, comportamiento concurrentes y recurrentes, que permiten reanudar las relaciones entre los individuos que conformen las empresas al interior y, en algunos casos en

su exterior, a partir de la codificación, la difusión y la aceptación de políticas y normas compartidas por los individuos y los conglomerados humanos. Sin embargo, a través de la evolución de la empresa dedicada a esta actividad y de la sociedad se generan múltiples niveles de complejidad y diferenciación generando identidad y desarrollando estrategias de competitividad y comparación, tanto en lo social como en lo económico, lo cual permite contextualizar y conceptualizar al respecto de la cultura y de las subculturas, mas aun ahora que las reformas laborales y la deslaborización de las relaciones ha impactado a este tipo de organizaciones.

Aunque hay múltiples escritos sobre el tema de cultura organizacional es necesario elaborar uno que se centre en empresas dedicadas a la producción de flores para mercados nacionales e internacionales las cuales adicionalmente están condicionadas a factores no solo económicos sino también climáticos o estacionales a consecuencia de que se constituyen en el punto de referencia para otras más pequeñas y de diferentes sectores al ser dominantes en la economía de la región por el número de personas que vinculan directa o indirectamente, la cantidad de productos generados y el aporte económico que hacen a la región y al país en general.

Se puede recordar que el tema de cultura organizacional tiene el apoyo de algunos autores, pero de igual manera tiene opositores. Sí se tiene muy en claro que se presenta una coincidencia de propósitos, intereses y saberes, lo que establece niveles de participación y apoyo.

Dado que el ser humano en general es la base a partir de sus comportamientos, reacciones, actitudes y toma de posición a partir del cual se genera la cultura se propicia la estabilidad de las organizaciones.

Se asume entonces que la cultura está compuesta por tres dimensiones: la intelectual, la afectiva y la social, al igual que la conducta de las persona permitiendo los proceso de conformación y transformación.

Al investigar las empresas se hace necesario indagar y estudiar los espacios donde conviven y se desarrollan los seres humanos para satisfacer sus necesidades y, por lo tanto, también obliga a referirse al direccionamiento. Al aceptar que empresa, cultura, direccionamiento y necesidades humanas son elaboraciones sociales, sin olvidar que estas evolucionan a través del tiempo, tienen que estar vinculadas entre sí para generar bienes y servicios que satisfagan a las colectividades.

ABSTRACT

Nowadays companies face a continuous division of its social formations, because the dynamic of globalisation tends to fracture them into small and diverse human groups. In this sense, institutions are seen as productive units of human groups, where heterogeneous cultures exist as a result of micro constructions and social processes with little identity.

From a theoretical point of view, it is possible to consider those organisations as specific social typologies or visible constructions that can be planned, coordinated and monitored according to the characteristics of the economical, social and political systems of the region and the activity they develop, that's the reason why inquiring on the formation of its organisational culture became necessary, especially for those companies that are catalogued in flowers production and commercialisation internationally.

In this context, culture is a set of guiding actions for the interactions among its members which is susceptible of reproducing itself over conflicts, tensions and contradictions from a technical, economical, legal and social order creating a set of manners, routines and customs related to form, execution and projection to guarantee its survival in time.

This means that culture is a set of practices, attitudes, roles and concurrent and recurrent behaviours that allow rebuilding relations between individuals that integrate enterprises from its interior and, in some cases its exterior, starting from coding, diffusion and acceptance of norms and policies shared by individuals and human conglomerates. Nevertheless, during societies and companies evolution in the business of flower trading many levels of complexities and differentiation are

generated which creates identity and develops strategies of competitiveness and benchmarking in the social and economical realm, allowing the contextualisation and definition of culture and its subcultures, even more now that labour changes and the trend to eliminate labour from the relations with the employee has impacted this type of organisations.

Although there are many articles on organisational culture, it is necessary to appoint one centred on flower trading companies for national and international markets because these are dependent on economical, social, stationary and climatic factors and build a reference point for smaller companies and for different sectors since they are dominant in the region according to their employment rates, generated products and economical impact in the country.

The topic of organisational culture has the support of several authors, but it has also its critics if you have cleared that many coincidences of purposes, interests and specific knowledge is present, establishing levels of participation and support.

The human being in general is the sum of its behaviours, reactions, attitudes, among others, which generate the culture that propitiates the stability of organisations.

The human being is the sum of their behaviors, reactions, attitudes, among others, from which you build the culture that fosters stability of organizations

It is then assumed that culture is compound by three dimensions: intellectual, affective and social, just like human conduct permitting the processes of conformation and transformation.

When it comes to research on companies, it is necessary to inquiry and study the space where humans are developed and established to satisfy their needs and,

forces to appoint the company's vision. When it is accepted that company, culture, vision and human needs are social constructions, that evolve in time, they have to be linked among them to generate goods and services that satisfy the people.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Debido a los cambios dramáticos de la economía y de los aspectos sociales, las compañías hoy en día se están reinventando. Los modelos de comportamiento y actitudes que un día fueron exitosos hoy no funcionan y nuevos modelos están emergiendo. Las estructuras organizacionales están siendo achatadas, los administradores de la gerencia media están siendo eliminados para formar equipos de trabajo auto-gestionados bajo el concepto de trabajo en equipo, pre-cooperativas y cooperativas como un medio de alcanzar supuestamente una mejor calidad, un servicio más rápido y una total satisfacción del cliente.

Hoy en día los gerentes pueden utilizar prácticas y metodologías consideradas por muchos como fuera de moda para crear organizaciones listas para el cambio. Uno de los retos específicos es la competencia global, la necesidad de una renovación organizacional, lograr una ventaja competitiva, administración de nuevas relaciones con empleados, administrar la diversidad y motivar altos estándares de ética y responsabilidad social. Toda compañía sea grande o pequeña enfrenta competencia ya sea en su lugar de origen y al mismo tiempo enfrenta la necesidad de competir en mercados internacionales. Hoy en día se tienen que enfrentar con el incremento de interdependencia global con productos, servicios, capital y recursos humanos que cruzan las fronteras a pasos vertiginosos.

CAPITULO 1.

SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS FLORICULTURAS EN COLOMBIA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El sector floricultor colombiano cuenta con cerca de 7.000 hectáreas cultivadas en todo el país, concentrándose las mayores áreas cultivadas en la Sabana de Bogotá (aproximadamente. 75%) y Antioquia (aproximadamente. 20%), aunque también se cuenta con participaciones modestas en las zonas del Valle, el Cauca y el Eje cafetero (aproximadamente. el 5% restante). En la actualidad se estima que el sector genera unos 110.000 empleos directos (90% del cual corresponde a trabajadores vinculados mediante contrato) y unos 94.000 empleos indirectos a lo largo de toda la cadena.

El 32% de las flores exportadas por los productores colombianos corresponde a rosas, un 15% a claveles, el 8% a mini claveles, el 13% a crisantemos y el restante

32% a otro tipo de flores, que regularmente son flores tropicales. De acuerdo a las cifras reportadas por el DANE, resulta posible observar cómo las exportaciones de flores vienen presentando una tendencia creciente en el largo plazo y una mayor variabilidad en las cantidades mensualmente exportadas de sus productos; características que evidencian el buen desempeño que ha presentado el sector a lo largo de los últimos años, pero que evidencian también una mayor variabilidad, sobre todo en lo que a los volúmenes de exportación se refiere. De todas formas, durante los últimos 10 años el valor de las exportaciones ha venido creciendo a un ritmo del 10% anual¹

Hay que señalar que las exportaciones colombianas de flores se centraron principalmente en cuatro nichos de mercado, aunque se registraron también algunas ventas menores al resto del mundo. Así, a enero del año 2009 las exportaciones de flores de nuestro país se habían dirigido hacia el bloque del TLC (fundamentalmente hacia los Estados Unidos y Canadá, con el 77.5% y el 2.3% de los valores totales), mientras que el 16.3% se había dirigido hacia los bloques de la Unión Europea y hacia los países que conformaban el CAME, con un 13.4% y un 2.9% de las exportaciones respectivamente; seguidos de Japón, a donde se exportaron el 1.7% de las flores. Finalmente, se encuentran otras ventas de flores al resto del mundo, con participaciones cuyo agregado resulta cercano al 2.2% del total. Hay que destacar que estas participaciones se acercan bastante a los promedios que se han podido observar durante los últimos tres años y muestran cómo el principal importador de flores continúa siendo los Estados Unidos¹

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para comprender la actual coyuntura del sector floricultor colombiano resulta necesario remontarse a mediados del año 2003, año en que el precio del dólar llegó a ubicarse al rededor de los \$2.500 y en el que el volumen de exportaciones había sido de 196.000 toneladas (7.000 más que el año anterior), alcanzado un valor cercano a los \$450.000 millones de pesos (cerca de \$20.000 millones más que el año anterior). Tal y como se podría esperar, en aquellos momentos se estimaba que el tipo de cambio continuara con su tendencia devaluacionista y que se mantendría por encima del nivel de los \$2.500 pesos por dólar; situación que se reflejaría en un importante incremento de los ingresos de los floricultores colombianos.

Resulta importante señalar, además, que durante aquel periodo había logrado consolidarse la tendencia descendente de la inflación y que, en vista de que gran parte de los costos de la floricultura se encuentran reflejados en los costos de la

mano de obra no calificada (estos llegan a representar aproximadamente el 50% de los costos totales), resultó bastante natural para los empresarios del ramo esperar un incremento de sus márgenes de rentabilidad durante los próximos años.

Contrario a lo que podría pensarse y en contravía de la fuerte revaluación del peso colombiano, como consecuencia de las inversiones que se han venido realizando, el sector floricultor ha mostrado claras tendencias de crecimiento en sus niveles de producción y de exportaciones durante los últimos años. Infortunadamente, hay que señalar que las expectativas del sector floricultor colombiano nunca se consolidaron, toda vez que a partir de 2004 comenzó a presentarse una fuerte revaluación en el tipo de cambio que alcanzaba un nivel del 17.54% durante los últimos 12 meses y del 27% frente a marzo de 2003, mes en que la moneda había alcanzado un promedio máximo de \$2.959.01 según información del Banco de la República.

Tal y como se puede observar, en estos momentos, el sector se está viendo fuertemente afectado por la continua revaluación del peso, situación que ha venido presentándose durante los últimos años y que ha llevado a que se presente un fuerte deterioro en los ingresos de los productores, toda vez que estos argumentan que han dejado de percibir unos \$671.000 millones desde el 2004 y que al ser la tasa de cambio prácticamente la misma del año 2000 se “hace imposible sobrevivir en este negocio, donde los costos de producción crecen por encima de la inflación, y donde cualquier incremento en productividad es contrarrestado por la revaluación”.

Resulta necesario señalar también que se han venido presentando algunas otras situaciones coyunturales que han contribuido a que se deteriore el negocio de exportación de flores. La primera de ellas es que se ha presentando un incremento en el precio de los abonos y de los fertilizantes (específicamente en productos

como la urea y otros agroquímicos), productos que al ser derivados del petróleo comenzaron a presentar alzas en sus precios. La segunda de ellas se relaciona principalmente en el quiebre de la tendencia descendente de la inflación, situación que se produjo como consecuencia del incremento en los salarios que se dio a comienzos que representa un importante porcentaje de los costos de producción. Sin lugar a dudas, estos hechos han tenido un profundo impacto negativo sobre algunas de las empresas del sector, específicamente sobre aquellas que habían decidido expandir su capacidad productiva o ingresar recientemente al sector buscando utilidades, llevando incluso al cierre o a la reestructuración bajo la ley 550 y actualmente reforma bajo el decreto 1116 (La Ley 550 de 1999 fue concebida como un mecanismo transitorio para una coyuntura de crisis económica generalizada, frente a la cual resultaban insuficientes e inadecuados los mecanismos concursales diseñados para situaciones ordinarias, y de ahí que el régimen concordatario fuera suspendido durante los cinco años inicialmente previstos para la aplicación de la Ley 550. Con ocasión de la evaluación que el Gobierno debe presentar ante el Congreso de la República al cumplirse tres años de vigencia de la misma, se ha llegado a la conclusión de que es oportuno proponerle a su consideración un proyecto de ley que no se limite a ajustar el régimen de los acuerdos de reestructuración por lo que le queda de vigencia a dicha ley) a algunas de ellas.

Se expone que lo que está llevando al cierre de los cultivos en Colombia y Ecuador es que “ahora resulta que las flores se pueden producir mucho más baratas en la China, donde los salarios y las condiciones de trabajo dejan mucho que desear o en África donde la situación laboral es aún peor”, mientras que en Colombia los productores deben cumplir con estrictas certificaciones sobre derechos humanos y del medio ambiente. Hay que destacar también que en el mediano plazo el sector cuenta entre sus amenazas con la presencia de nuevos competidores que buscan hacerse a una “mordida” del mercado y que han comenzado a ocasionar una sobre oferta de flores en el mercado; que cuentan

con el apoyo de Holanda en el desarrollo del sector floricultor; que se encuentran mucho más cerca de los mercados europeos y asiáticos (se ubican principalmente en la China y algunos países de África); que cuentan con una mano de obra más barata y que no le prestan tanta atención ni al tema del medio ambiente ni a los derechos humanos.

Finalmente, dentro de toda esta lista de variables que llegaron a influir sobre la situación actual del sector floricultor colombiano, vale la pena destacar las heladas que se presentan como consecuencia del Fenómeno del Niño y que terminaron generando enormes pérdidas entre un buen número de productores del sector, sobre todo entre aquellos que se encuentran ubicados en la zona de la sabana de Bogotá (específicamente en Boyacá y Cundinamarca), que es donde se encuentra la mayoría de las áreas sembradas en el país.²

De ello se deduce que las empresas floriculturas han sufrido cambios en su cultura y clima organizacional a consecuencia de la inclusión de las políticas de deslaboralización como:

- Contratos laborales a término indefinido, con presiones continuas de despido lo cual genera inestabilidad.
- Contratos a término fijo, por lo general no mayor a 4 meses.
- Contratos por producto, por ejemplo por número de flores cortadas.
- Subcontratación por personas naturales o empresas temporales de servicios.

Uso de la modalidad de las Cooperativas de Trabajo Asociado, que por su naturaleza no se rigen por el derecho laboral. Los trabajadores asociados en ellas aportan como capital, su trabajo, y son consideradas, al mismo tiempo, gestores de la “nueva empresa” lo cual no permite satisfacer las necesidades del entorno y

cumplir con exigencias sociales, culturales, políticas y económicas vigentes, que puedan ser proyectadas en el tiempo, y así ser cada día más competitivas.

Actualmente las sociedades postindustriales viven una continua división de sus formaciones sociales, pues la dinámica tiende a fraccionarlos en grupos humanos, pequeños y diversos, a pesar de las tendencias globalizantes. En este sentido, las organizaciones y su gestión se encuentran confrontadas a relaciones complejas que deben ser entendidas desde la cultura, esto se puede evidenciar en las formas de contratación y la deslaboralización de sus relaciones lo cual implica reestructurar parcial o totalmente la empresa.

De otra parte la sociedad de las organizaciones al seleccionar a las unidades productivas como el espacio de materialización de sus procesos colectivos, plantea el reto de aproximarse a éstas, caracterizándolas como culturas específicas resultantes de micro construcciones sociales que deben fortalecer las estructuras financieras de la empresa o de lo contrario desaparecerían.

Las empresas como organizaciones desarrollan, al igual que las sociedades humanas, una originalidad propia. Se trata de la existencia de la cultura: es ésta quien fortalece, refuerza y desarrolla la capacidad de cambio de las organizaciones empresariales, como unidades productivas del grupo humano donde existen culturas específicas resultantes de microconstrucciones y procesos organizacionales, las cuales se encuentran enmarcadas en dinámicas actuales, antagónicas y complejas de la macrororganización.

Mencionar las organizaciones obliga a hablar de los espacios donde se desarrollan los seres humanos para satisfacer sus necesidades. En la teoría administrativa la motivación de las personas está estrechamente relacionada con la cultura, que es la llamada a responder por la satisfacción de las necesidades.

En cuanto al desarrollo de las necesidades humanas, es importante comprender que organización, cultura, gestión y necesidades humanas son construcciones sociales. Sin embargo, las necesidades humanas no han sido las mismas a lo largo de la historia, pues depende de cómo las comunidades se organizan para proveerse de bienes y servicios.

Desde el punto de vista teórico, es posible considerar las organizaciones como tipos sociales específicos o construcciones visibles que pueden ser reguladas dentro de las características del sistema económico. En este contexto la gestión es un conjunto de mecanismos racionalizadores y regulatorios de las interacciones entre los individuos; la regulación alude al modo como una relación social es susceptible de reproducirse superando conflictos, tensiones y contradicciones inherentes a las formaciones socioeconómicas.

CAPITULO 2

MARCOS DE REFERENCIAS

2.1 MARCO CONCEPTUALES

- Cultura
- Consecuencias de la deslaboralización,
- Modelo de contratación
- Deslaboralización

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Producción de flores en Colombia

La floricultura en Colombia ha sido promovida por el Banco Mundial como una estrategia de desarrollo para los países tercer Mundo; surge a mediados de los años sesenta en el contexto de las políticas de diversificación de exportaciones como uno de los llamados productos no tradicionales.

Este país tiene muchas ventajas naturales y económicas para la producción de flores: topografía plana, calidad de la tierra, adecuada luminosidad, temperatura óptima para la producción en invernadero (entre 17 y 25 grados), producción permanente todo el año y cercanía a aeropuertos internacionales que facilitan el envío inmediato de flores frescas al mercado internacional.

El cultivo de flores es tratado como producción agrícola, igual que el cultivo de alimentos, por lo cual no paga impuestos como actividad industrial; además está exenta del pago de impuestos para la importación de insumos (especialmente

agroquímicos) y se beneficia de las preferencias arancelarias concedidas por los Estados Unidos y la Unión Europea.

En Colombia existen, aproximadamente, 500 empresas que en 7.000 hectáreas producen más de 40 tipos de flor.

Colombia es el segundo país exportador -después de Holanda-, su participación en el valor de las exportaciones mundiales es del 14%. Sus principales mercados son: Norteamérica (78%) y la Unión Europea (12%).²

La producción de las flores en Colombia se inicia a comienzos del siglo XX con el establecimiento en el país de algunos granjeros europeos quienes cultivaron algunos jardines comerciales e instalaron sus mostradores en arreglos vivos y secos. En las ciudades más grandes aparecieron comercios afiliados a la organización Mundial de floristas, entidad cuyo objetivo era el intercambio de arreglos florales entre los países miembros. De la misma manera surgieron clubes de jardinería como el club de jardinería de Bogotá fundado por la señora Lorencita Villegas de Santos hacia el año de 1930, de igual manera por estos mismos años la señora Elena Baraya de Ospina Organizó y dirigió la exposición mundial de orquídeas en Medellín. A partir de la década del setenta se inicio en el país el cultivo de flores para exportación, como consecuencia de estudios realizados sobre la ventaja comparativa del país para la floricultura, esta actividad presento una expansión sin precedentes estimulada por la visión empresarial de algunos inversionistas quienes lograron superar las barreras que existían para la producción y comercialización de un producto nuevo y perecedero en el país, entrando a competir con países de una trayectoria significativa como Holanda, Francia, Inglaterra y Estados Unidos.

En Colombia la Floricultura se inicia principalmente con el cultivo de claveles, rosas, crisantemos y pompón, pero a partir del año de 1978 se empezaron a

cultivar a gran escala variedades como heliconias, gladiolos, margaritas, orquídeas, entre otras. A mediados de la década del noventa, existían en el país cerca de 450 cultivos comerciales de flores los cuales ocupaban 3690 hectáreas de cultivo, de los cuales el 87.3% se localizaba en el Departamento de Cundinamarca, el 7% en el departamento de Antioquia y otros departamentos participaban con un 5.5% de las hectáreas cultivadas. En el departamento de Cundinamarca, específicamente en la sabana de Bogotá las condiciones para el establecimiento de la producción de flores para exportación comenzaron a desarrollarse a partir del año de 1958 en donde con la creación del Plan Vallejo se estimuló las exportaciones y se consolidó la aceptación de las flores colombianas en los mercados externos. Aunque en este año se intentaron las primeras exportaciones de claveles y crisantemos a Europa amparados con certificados Fitosanitarios, los problemas de transporte limitaron los esfuerzos realizados. En la década de los setenta en la sabana de Bogotá se realizaron los primeros estudios sobre las condiciones ideales para el cultivo industrial de clavel y se demostró en las tierras de esta región eran de las mejores del mundo para este tipo de producción. De igual manera, el Economista Edgar Wells estudió el mercado potencial de los Estados Unidos de Norteamérica para las flores colombianas, estableciendo este potencial en cien millones de dólares al año. Así mismo estudió la rentabilidad factible de producción, determinando las ventajas comparativas en salarios por mano de obra no calificada y por mano de obra calificada con relación a los Estados Unidos.³

La floricultura representa por lo general un ingreso para la subsistencia, se ubica en la curva salarial más baja. Estos ingresos bajos llevan en algunos casos a las personas a buscar estrategias de sobrevivencia y generación de ingresos adicionales, mediante el trabajo de horas extras o en días de descanso como los domingos y festivos.

La floricultura vincula mayoritariamente mano de obra femenina, esta preferencia se debe a su mayor productividad, delicadeza y cuidado en las labores a desarrollar. Sin embargo, las razones de fondo para la vinculación de mujeres obedece a una práctica discriminatoria en razón del género, las cuales se vinculan preferencialmente a sectores donde no es preciso tener ningún tipo de cualificación y por lo tanto tampoco existen mayores posibilidades de ascenso o capacitación. Para las mujeres la floricultura ha representado la posibilidad de cierta independencia económica y afectiva del compañero. En el primer aspecto, ha facilitado una mayor autonomía de la mujer frente al manejo de los asuntos económicos del núcleo familiar, aún con las limitaciones de un salario bajo. En el segundo lugar ha significado para ellas la posibilidad de abrirse a un círculo de relaciones más amplio que el de su ámbito familiar; ha sido la posibilidad de conocer a otras mujeres y hombres y de intercambiar con estos en el mundo del trabajo. El núcleo familiar no es ajeno a la dinámica de producción de flores cortadas. En épocas de mayor producción los trabajadores y las trabajadoras tienen que alargar sus jornadas, cumpliendo horarios que van desde las 4:30 A.M. hasta las 12:00 de la noche o después, para iniciar nueva jornada en similares condiciones. Esa dedicación casi absoluta genera en los hijos y en el cónyuge sentimientos de abandono y desprotección especialmente en los niños, situación que es aún más complicada para las mujeres cabeza de familia. ⁴

La calidad de vida de los trabajadores y las trabajadoras de las flores se caracteriza por las limitaciones en relación con sus necesidades básicas. Esto se evidencia en barrios con diferentes historias, pero con las carencias comunes de un municipio que no sufre las necesidades a la par de una población que crece velozmente y que a pesar de obtener un salario mínimo no logra alcanzar una calidad de vida mínima. Los procesos de organización y participación comunitarias son en extremo lentos y complejos, con una población en su mayoría migrantes que se encuentran en una permanente búsqueda para mejorar sus condiciones de vida, factores como el impacto cultural, la aculturación, el desarraigo y el

aislamiento propios de las ciudades, son factores que entorpecen la asociación de los trabajadores y las trabajadoras para defender sus intereses y desarrollar proyectos comunes.

Por otra parte, las actuales tendencias legislativas en Colombia, en el marco del neoliberalismo, debilitan cada vez los derechos de los trabajadores y sus posibilidades organizativas.

El miedo a perder su puesto de trabajo es natural: Las cifras de desempleo crecen y el Estado en vez de buscar la garantía de este derecho consagrado en la ley fundamental de nuestro país anula la capacidad defensiva de los trabajadores.

La multiplicidad y complejidad de los conflictos en el sector de la floricultura plantea grandes desafíos dentro del contexto colombiano: cambios culturales, transformaciones estructurales y el logro de espacios institucionales que convoquen la construcción de una justicia social. Se espera que este estudio y su socialización constituyan una herramienta para enfrentar los desafíos. (Cifuentes, 2003)⁵

En la agroindustria de las flores se han presentado demandas por aspectos como el nivel salarial, permisos, seguridad social y la jornada de 48 horas, sin embargo la precaria situación de las flores consiste principalmente en mínimas medidas de seguridad industrial, falta de dotación, prolongadas jornadas de trabajo y el absoluto desconocimiento de los trabajadores de sus derechos laborales, dejaba escaso espacio de negociación de los trabajadores y solo permitía reivindicaciones aun básicas.⁶

La falta de tiempo se constituye para los trabajadores en el principal obstáculo para cualquier actividad distinta a las laborales. Las condiciones del trabajo en las empresas de flores absorbe completamente a los trabajadores, no solo en procesos laborales, sino sociales, comunitarios y familiares debido al completo

enajenamiento frente a sus obligaciones laborales. El trabajo en flores no deja tiempo para actividades distintas a las del cumplir en la empresa.⁴

La actividad florícola trae consigo transformaciones al paisaje no sólo del entorno productivo, sino también de las áreas aledañas, pues transforma las relaciones de vecindad y, a la vez, causa fuertes cambios en los usos del suelo, en las formas de asentamiento de los que de ella dependen y en las costumbres cotidianas de sus trabajadores, respecto a lo existente. La floricultura propicia nuevas formas de apropiación y explotación del territorio, las condiciones de esta industria se van imponiendo, los municipios florícolas deben adaptarse a nuevas formas de comunicación y comercialización, que trascienden el ámbito regional, para insertarse a los mercados internacionales, afectando no sólo la esfera económica sino en general la vida de los territorios y de manera particular las comunidades que los habitan.⁷

Los plásticos de los invernaderos y su disposición en el terreno, las disposiciones de seguridad implementadas por las empresas junto con los cerramientos que esta implica, el continuo circular de personas, el carácter intensivo de la actividad en el uso de insumos y agua, generan una serie de impactos en el medio que, a menos que sean objeto de un ordenamiento territorial, causan una degradación del paisaje en todos sus ordenes.

Además, los cambios en la estructura agraria local y regional, junto con la creación y mantenimiento de un ejército de trabajadores, muchas veces migrantes, que necesitan sitios de asentamiento para ellos y sus familias, generando cambios radicales que, al no ser planificados ni mitigados, han generado deterioro del paisaje en las áreas donde la actividad se ha establecido.⁷

Debido a la historia reciente del país que le ha entregado a Colombia el dudoso honor de ser uno de los países del mundo con mayor número de desplazados, es

muy difícil distinguir los efectos de la actividad de la floricultura sobre la utilización de tugurios y el aumento de la concentración de algunos centros urbanos, especialmente en la Sabana de Bogotá y el Altiplano Oriental Antioqueño.

Los municipios con mayor superficie cultivada (Madrid, Subachoque, Funza, Tenjo y Mosquera) son, asimismo, los de mayor superficie con topografía y altitud óptimas. Nemocón, Gachancipá y Tocancipá a pesar de tener un alto porcentaje de superficie con características óptimas no presentan una superficie florícola importante, por ser los más alejados del centro de distribución.

La floricultura ha aprovechado los crecimientos ya desordenados de poblaciones como en los casos de Facatativa, Madrid y Mosquera y ha ocasionado aglomeración desordenada en poblaciones pequeñas como en el caso de El Rosal en la Sabana de Bogotá para albergar y conservar en ellas un ejército de reserva que le permite sostener y reproducir una demanda flotante de trabajo siempre superior a su oferta.

Estas aglomeraciones urbanas generan asentamientos de vivienda subnormal, deficiencia e insuficiencia en la prestación y acceso a los servicios públicos (especialmente de agua, salud y servicios sanitarios) y ocasiona constantes crisis sanitarias por los problemas de salud y disposición de desechos y basuras.

La ciudad de Bogotá forma parte de un ecosistema regional con el cual comparte recursos y factores naturales condicionantes y con el cual tiene relaciones demográficas y económicas muy estrechas. Además, Bogotá es un centro generador de ingentes volúmenes de desechos líquidos, sólidos y gaseosos, los cuales causan importantes impactos ambientales en la región. Por estas razones, tanto la planificación como el manejo de los recursos naturales y ambientales de Bogotá y su región deben hacerse de manera coordinada y concertada.⁷

Por el mismo carácter agroindustrial de la floricultura, tiene efectos sociales muy marcados sobre su entorno, induciendo el proceso de sub-urbanización de las áreas aledañas a las ciudades que actúan como centro de transporte de la producción. Por otro lado, por su alta rentabilidad y bajo índice de redistribución, contribuye a agudizar los procesos de estratificación socioeconómica y cultural de las comunidades con ella relacionadas.

Esto ha creado perfiles sociales y laborales claramente diferenciados entre los diferentes públicos de la floricultura colombiana y que, a la vez, tiene expresiones regionales particulares. Los propietarios de empresas florícolas conforman un tipo social específico que, aunque no es homogéneo, conserva ciertas características particulares, diferenciadas básicamente por el tamaño de las empresas. En este sentido se puede diferenciar entre inversionistas nacionales o extranjeros y aquellos propietarios de medianas y pequeñas empresas que deben apersonarse de sus empresas⁷

El primer grupo lo conforman propietarios de las empresas grandes, muchas veces desconocidos en las instalaciones de los cultivos y que consiguen la ejecución de sus decisiones a través de una junta directiva y una estructura administrativa de alta eficiencia.

El segundo grupo está conformado por medianos propietarios de tierra que toman la decisión de incursionar en la industria florícola atraídos por los altos índices de rentabilidad. Están permanentemente en el cultivo y, normalmente, se caracterizan por imponer arbitrariamente sus decisiones a sus subalternos y mantener su vida social y familiar alejada de los cultivos. El 80% de los propietarios están agremiados en Asocolflores, fundada en 1970 en los inicios de la actividad florícola y que agrupa a floricultores y exportadores. Las actividades del gremio se han centrado especialmente en defender institucionalmente las flores colombianas en los mercados internacionales y asesorar a los exportadores en el manejo del

mercado. Esto, aparejado con las exigencias de los mercados internacionales, los ha llevado a desarrollar asesorías en temas ambientales, de salud ambiental y ocupacional, procedimientos de exportación e importación, en desarrollo tecnológico y desarrollo social de sus trabajadores y de las comunidades aledañas a los cultivos.⁷

Andrade (1996) estableció 5 categorías de acuerdo al momento de entrada en la actividad en la Sabana de Bogotá. Estas categorías son: Entre 1964 y 1968: nueve innovadores o pioneros; entre 1969 y 1975: sesenta primeros adoptadores; entre 1976 y 1983: 143 de la mayoría temprana, entre 1984 y 1986: 142 de la mayoría tardía y, entre 1987 y 1989: 85 rezagados o remisos. Estableciendo variaciones graduales en grado de formación y estratos socioeconómicos, así como en comportamientos sociales y costumbres. Las relaciones de las empresas con los municipios en los que están asentadas se han visto signadas por varios factores entre los que se destacan la competencia por el recurso agua, la negación de las empresas a realizar aportes a los municipios por el uso de los recursos y las alteraciones sociales y ambientales que la actividad genera, relación tradicionalmente atravesada por el conflicto de intereses entre empresas y administraciones y los periódicos intentos de las empresas florícolas o sus representantes para acceder al control de las instancias de decisión de los municipios, las relaciones entre empresas florícolas e instituciones del Estado, especialmente las ambientales, signada por la gran capacidad de presión y cabildeo de los floricultores en las instancias de decisión del estado y un ya tradicional desprecio por las relaciones de vecindad. Las empresas florícolas gozan de una serie de exenciones tributarias, y los ingresos que podrían captar los municipios por parte de ellas son básicamente impuesto predial sobre los terrenos que estas ocupan y el impuesto de industria y comercio por las transacciones realizadas con las flores. Sin embargo, por un fenómeno ya tradicional en Colombia, los catastros están bastante desactualizados y los floricultores lograron no ser incluidos dentro de las actividades agroindustriales, por lo que los avalúos

no tienen en cuenta el cambio en el uso del suelo; y, en cuanto al impuesto de industria y comercio, la separación jurídica entre empresas productoras y comercializadoras, y el hecho de que las empresas comercializadoras no tengan su domicilio en los municipios donde se producen las flores (generalmente el domicilio es Bogotá en el caso de la Sabana y Rionegro o Medellín en Antioquia), hace que este impuesto se pague en el municipio sede de las comercializadoras, el resultado es que los municipios entregan a las empresas recursos naturales, infraestructura, absorben los conflictos ambientales y sociales que estas generan, etc. Y las empresas florícolas le devuelven muy poco, o casi nada a los municipios; a no ser que por las transferencias de la nación (definidas por número de habitantes y eficiencia administrativa por parte del Estado) se pueda decir que las empresas retornan parte de sus ganancias a las comunidades donde las originan.⁷

Las mismas características de uso intensivo de mano de obra y alta intensidad en los rendimientos de esta hacen que los perfiles laborales de la industria florícola se asemejen más a una organización industrial que a una organización para el trabajo agrícola. Las proporciones entre los componentes de los diferentes actores están en una relación aproximada de 1:2:10:50:500 para directivos, técnicos, personal administrativo, trabajadores y trabajadoras, respectivamente. Ello implica la necesidad de implementar estructuras administrativas con grados diferenciados de estratificación y especialización que pueden diferenciarse de la siguiente manera:

- Los propietarios.
- Los niveles gerenciales o directivos: tienen buenas condiciones salariales y laborales en términos generales y su función es organizar, administrar y hacer cumplir las disposiciones de juntas directivas o propietarios.
- Los mandos medios, técnicos y administrativos: conforman el equipo ejecutor de las decisiones y programas de producción. Han desarrollado un alto

grado de especialización y estratificación, por la competencia y los relativamente bajos índices de remuneración que se presentan en los niveles no directivos ni especializados de las empresas y de la actividad. Conforman gremios con altos grados de desunión y poca o ninguna organización, marcados por la intensa competencia, altamente incentivada por las empresas. Existe un grupo de agrónomos especializados con gran demanda por parte de las empresas (la mayoría prestando consultorías) y un inmenso grupo flotante que trabaja prestando asistencia técnica en flores como actividad itinerante, con una gran demanda y una escasa oferta que resulta en remuneraciones bajas y en actitudes de gran competencia, deslealtad y desunión gremial; además de actitudes serviles frente a las empresas.

Se componen de varios niveles claramente diferenciados entre los que vale la pena destacar gerentes, asesores y empleados medios de planta.

Los primeros generalmente viven en las ciudades y mantienen un ritmo de vida estrechamente ligado a su papel de “confianza” de los propietarios y las juntas directivas; los segundos desarrollan sus actividades rotando en los cultivos y, por lo tanto, establecen relaciones meramente profesionales en la mayoría de los casos; y, los terceros, permanecen en los mismos espacios que los trabajadores, pero marcan distancia con ellos, alimentando la clase media de las ciudades cercanas a las empresas.⁷

Los trabajadores y trabajadoras: su función es desarrollar las actividades de campo, oficina y almacén. En términos generales presentan características de deterioro humano, de las familias y la comunidad, por las formas de contratación, los bajos salarios, los altos índices de rendimiento y los riesgos para la salud. Una de sus características más relevantes es que la mayoría son mujeres, y han alcanzado el 70% del total de la mano de obra en la floricultura.

En los últimos años y bajo la política de flexibilización laboral adelantada por el gobierno colombiano se dan dos situaciones marcadamente diferentes en las dos principales regiones florícolas del país. En la Sabana de Bogotá, donde existe un numeroso ejército flotante de trabajadores, no se ha desarrollado “estabilidad” y especialización en el sector, lo que sí ha ocurrido en el Oriente Antioqueño donde no se cuenta con esa numerosa oferta de mano de obra a disposición. En esta región, según testimonios de los trabajadores, los empresarios están más interesados en crear una fuerza laboral más o menos estable y especializada y por ello las condiciones de servicios sociales y de apoyo son mejores.⁷

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La conducta humana es el resultado complejo de la interacción de la forma de percibir los supuestos o creencias que se tienen, de las personas que se encuentran vinculadas a las diferentes situaciones. Esta situación está basada, a su vez, en experiencias pasadas, en normas culturales y en lo que otros han enseñado. Para entender cómo funciona la cultura organizacional es necesario entender primero cómo funcionan las personas que las conforman, desde la cúspide de la pirámide hasta su base; desde aquellos que formulan la misión y visión, hasta aquellos que con sus acciones las hacen tangibles.⁸

¿Qué es la cultura? A este interrogante se le pueden dar múltiples respuestas, pero de alguna manera conducen a: “El conjunto de valores, creencias, conocimiento y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a los nuevos integrantes como la correcta”⁹

La cultura representa el aspecto intangible y los principios fundamentales, los cuales se constituyen en elementos fundamentales de la estructura del sistema administrativo de cualquier organización. También la cultura se entiende como el conjunto de procesos, procedimientos y conductas administrativas que facilitan, transmisión y refuerzan los principios básicos. Estos perduran porque tienen un

significado para los miembros de la organización. Por lo tanto una teoría de cultura organizacional debe considerarse como punto de partida de un sistema social como la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.

Las definiciones más comunes de cultura organizacional son:

DEFINICIÓN	AUTOR	AÑO
Kroeber y Kluckhohn	Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento.	1952
Uttal	Sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).	1983
Schein	Patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.	1985
Barney	Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio.	1986
Denison	Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia.	1990
Rousseau	Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través	1993

	del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión.	
Dahler-Larsen	Pegamento que sostiene a una organización junta.	1994
Pariente	Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión.	2001

Para el grupo investigador la cultura organizacional se define como la serie de comportamientos de los individuos que conforman una organización y que le dan unas características que los diferencian de otras, permitiendo hacer uso de una serie de artefactos visibles e invisibles los cuales facilitan su permanencia y adaptación consolidando así su posición en el mercado y en la sociedad donde operan.

2.4 TIPOLOGÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Robbins, 1987; Koteer y Heskett, 1995)⁹ la cultura empresarial puede presentarse de las siguientes formas.

Cultura empresarial fuerte:

- ❖ El líder es claro
- ❖ Se hace una clara apuesta por los recursos humanos y esos conllevan una política de personal asociada
- ❖ Se fomenta el desarrollo de las capacidades disponibles
- ❖ Se dispone de un conjunto de símbolos y ritos que dan unidad y sentido de pertenencia

Cultura empresarial débil

- ❖ La dirección estratégica no es clara
- ❖ Se posee una tecnología obsoleta
- ❖ No hay desarrollada una estructura que sea adecuada al medio y a las propias posibilidades
- ❖ Descuida los recursos humanos

Cultura empresarial cerrada o autocrática

- ❖ Impera la rigidez al proceder bajo la jerarquía de la autoridad y la distribución y estructuración vertical
- ❖ Se imponen los fines y las metas sin facilitar el consenso
- ❖ Los controles son muy exhaustivos

Cultura empresarial abierta o participativa

- ❖ Se fomenta la dimensión horizontal del trabajo y se crean grupos de trabajo autónomos multidisciplinares
- ❖ Se fomenta la fluidez de las informaciones
- ❖ Se confía en los empleados

Cultura empresarial adaptable

- ❖ Los directivos se preocupan de los consumidores o clientes, accionistas y empleados
- ❖ Se valoran las personas y a los procesos capaces de generar valor
- ❖ Se adoptan riesgos de cierto nivel con afán de servir a los intereses legítimos

Cultura empresarial inadaptable

- ❖ La dirección sólo vela por sus propios intereses

- ❖ Se utilizan practicas obsoletas de gestión en lugar de generar iniciativas del propio liderazgo por aversión al riesgo
- ❖ La dirección procede de manera aislada, no adaptándose a los cambios del entorno

Cultura empresarial saludable

- ❖ La dirección tiene una perspectiva externa y una credibilidad interna
- ❖ El comportamiento permite ajustar las acciones y las necesidades

Cultura empresarial enfermiza

- ❖ Es arrogante y fuerte
- ❖ La dirección no valora debidamente la importancia de los accionistas, clientes y personal
- ❖ La gestión es centralizada y muy burocrática
- ❖ Frena la innovación

Robbins, 1987; Koteer y Heskett, 1995)⁹

En los postulados teóricos están claramente definidos los criterios de conformación y presentación de la Cultura Organizacional, pero en la actualidad es de suma importancia, el estudio de ella. Para la mayoría de las personas y empresas pasa inadvertida, y sólo cuando un agente externo o un nuevo miembro trata de implementar nuevas estrategias, políticas o metodologías como la deslaboralización, la reforma laboral, certificación y, evaluación que van en oposición a ella, es necesario enfrentarse al poder que tiene aquella cultura institucionalizada, la cual está expresada en términos de valores, creencias y hábitos, y es fácilmente identificable con una de las tipologías presentadas anteriormente, donde las partes que conforman la empresa toman posición.

Abravanel, Allaire, Hobbs plantean las siguientes categorías en la cultura organizacional:

Según las formas culturales:

COGNOSCITIVA (CODENOUGH): La cultura consiste en un conjunto de conceptos funcionales, organizados como sistema de conocimientos que contienen todo lo que se debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable dentro de la sociedad.

ESTRUCTURALISTA (LEVI-STRAUSS): Las diferencias culturales son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes. La cultura es el conjunto de procesos cognitivos uniformes que crean el esquema necesario para la predicción recíproca del comportamiento, de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos.

ESTRUCTURA DE EQUIVALENCIA MUTUA (WALLACE): La cultura consiste en un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos interactúales en un modelo social dado. La cultura hace pues posible la organización de cogniciones y motivaciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares.

SIMBÓLICA (LEERTA-ACHNEIDER): La cultura producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos, según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones.

Según la teoría de la estructura social:

FUNCIONALISTA (MALINOWSKI): La cultura es un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura (costumbres, mitos, festejos y leyendas.) en relación con las necesidades fundamentales de los seres humanos.

FUNCIONALISTA ESTRUCTURALISTA (RADDIFE-BROWN): La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse en una sociedad dada por la adquisición de características mentales

(Valores - creencias) y de hábitos.

ECOLÓGICO-ADAPTACIONISTA (WHIT, SERBICE, RAPPAPORT, VALLELA, HARRIS): La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socio - culturales y su ambiente existe una interacción dialéctica.

HISTÓRICO-DIFUSIONISTA (BOAS, BENEDICT, KLUCKHOHN, KROEBER): La cultura consiste en configuraciones o formas temporales, interactivos, súper orgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos como difusión, aculturación y asimilación¹⁰

Al evaluar el texto anterior a la luz de la razón y de acuerdo al contexto de las empresas floricultoras se puede establecer un paralelo entre la Cultura Organizacional y el conocimiento, en cuanto la manera en que se genera.

Se entiende por conocimiento la actividad universal dirigida a servirse de un sistema de símbolos según unas reglas de enlace y representaciones de pensamientos, por medio de un sistema de signos convencionales cuyo significado es asignado de acuerdo con la situación, sitio, y su sujeto: el hombre. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos

importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes, por medio de acciones propias de la empresa, cuyo sujeto es el trabajador.

Existen dos maneras de generar el conocimiento: sensorial y conceptual. En la primera, cabe todo conocimiento en cuya ejecución intervienen directamente los órganos corporales como los sentidos externos a través de los cuales se hacen objetos del conocimiento o de la cultura: colores, sonidos, olores propios de cada área de trabajo; así mismo, las cualidades sensibles primarias como tamaño, forma, movimiento: a todo esto se le podría llamar lo sensorial externo.

Lo sensorial interno es procesado por el cerebro donde se tiene un sentido común, una fantasía, la memoria, la estimativa y la configuración de lo que es y puede llegar a ser el conocimiento o la cultura de una organización que se ve enfrentada a un sin número de situaciones que la obligan a comportarse de múltiples maneras; en segunda instancia, lo conceptual lo cual se define como un modo no sensible de conocer o generar el conocimiento y la cultura.

El aspecto conceptual se realiza mediante diferentes actos, como por ejemplo, los programas de formación y generación de conocimiento o las técnicas de intervención del comportamiento, los cuales son actos de aprehensión (inteligencia de relación, formación del concepto de raciocinio, toma de posición) en un pensar discursivo y en un pensar reproductivo, que hacen del conocimiento y de la cultura un fenómeno digno de estudiar en todos los niveles. Esto se observa cuando se indaga por la influencia que los demás ejercen en el comportamiento de cada individuo y, por tanto, en la cultura de la entidad.

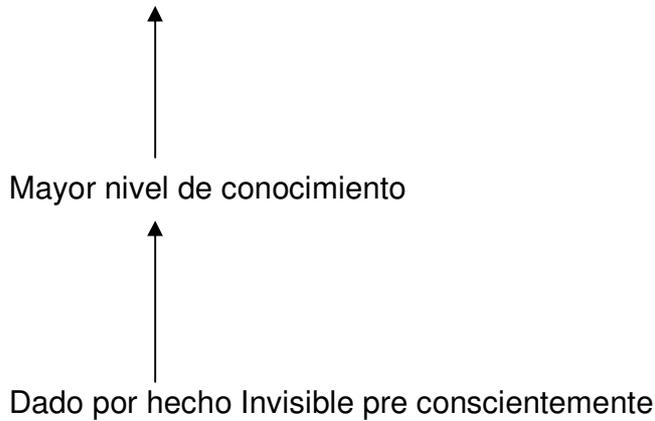
Diversos autores han presentado el concepto de que la cultura de una organización en dos niveles: los artefactos visibles y comportamientos observables (formas de presentación, reacción, ceremonias, símbolos y anécdotas) los cuales se comparten con los diferentes públicos. Estos elementos visibles generan los valores más internos en la mente de los trabajadores. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura vigente y real de las empresas.

El modelo propuesto por Schein E. H¹¹ se fundamenta en una estructura de *iceberg* en la cual se encuentran tres elementos centrales vinculados entre si los cuales son: Artefactos y conducta, valores y creencias, mundo subyacente.

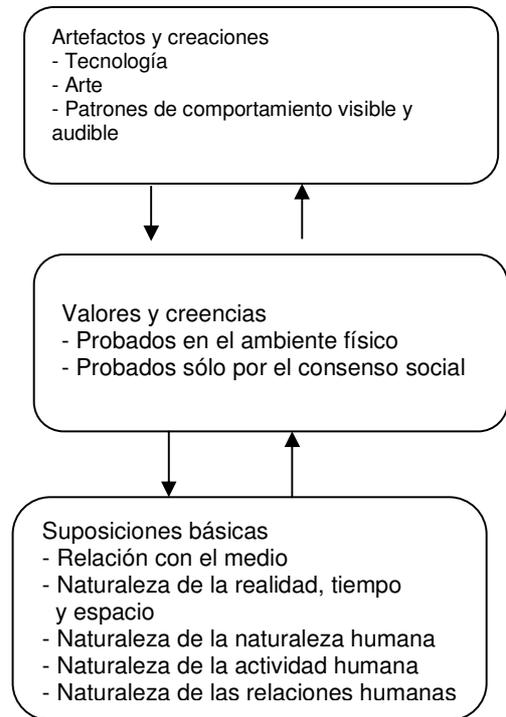
Artefactos y conductas están compuestos por los aspectos más observables del comportamiento humano, como ritos, símbolos y mitos; todos ellos fácilmente perceptibles y colocados en la parte superior de la pirámide. Las creencias son consideradas afirmaciones de facto, como un conjunto de formas de pensar y actuar que han sido estructuradas a lo largo de la vida de la organización y que sirven como punto de referencia para evaluar y orientar la conducta de sus miembros. Los valores son vistos como todo “aquello que tiene que ser”, como un dogma, como un cuerpo de principios inviolables que permitan determinar si algo es correcto o no. El mundo subyacente representa aquellos supuestos tomados como una verdad sin discusión, son difíciles de cuestionar y al mismo tiempo imposibles de justificar.

La diferencia entre el mundo subyacente, los valores y creencias es bastante sutil, aunque estos supuestos se encuentran más enraizados en la tradición y en la formas de hacer las cosas, en las relaciones humanas, en la concepción del tiempo y en la imposición de ciertas reglas.

Visible pero comúnmente indescifrable



Fuente: Schein (1985)



Criterios de conformación de la cultura organizacional

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla.
2. Orientación al público interno, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades de los diferentes públicos.
3. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
4. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"

6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

La cultura puede ser un bien o una obligación, debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y mejoran la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente y en algunos casos caótica. Es importante tener congruencia entre la cultura, la política institucional, la estrategia, procesos, procedimientos y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo, la filosofía administrativa y el direccionamiento. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un gestor se comporta con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiada por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y gerenciarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes. La tendencia actual

es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles y dinámicas.

Las organizaciones de hoy buscan desarrollar culturas que atraen, retienen y recompensan a los públicos por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

Elementos de la cultura organizacional:

Por tener cada organización una cultura diferente, los elementos que la conforman también presentan diferencias en la escala de importancia dependiendo de la necesidad y objetivos que se pretendan alcanzar. Sin embargo, hay ciertos elementos que son los valores, creencias, principios fundamentales, los héroes, los mitos, los ritos y los hechos históricos.

Elementos de acuerdo con ARREDONDO D., Germán y PEREZ T., Beatriz¹²

VALORES: El valor es un fenómeno que acompaña toda la vida psíquica y domina todas las acciones humanas. A toda esta percepción y a toda impresión se enlazan determinados sentimientos de placer o desagradables de aprobación o desaprobación de los cuales se adquiere conciencia cuando alcanza cierta intensidad.

CREENCIAS: Son una parte esencial del funcionamiento de la cultura. Para que la creencia funcione de acuerdo a las necesidades de la organización, debe ser aceptada por los miembros mayoritarios de dicha cultura.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES: Regla fundamental de conducta. En el sentido lógico, el principio es un concepto central, el fundamento de la cultura, concepto y fundamento que constituyen una generalización y la aplicación de algún principio de todos los fenómenos que se producen en la esfera de la que ha sido abstraído el principio dado.

LOS HÉROES: Son modelos para ejemplarizar el comportamiento de determinada cultura, además ayuda a facilitar la transmisión de valores. Tenerlos dentro de una organización son prenda de éxito, ya que siempre realizan acciones de riesgo que las otras personas no se atreven a hacer.

LOS MITOS: Es todo aquello a lo cual los miembros de una cultura le dan fe y crédito y al ser esto tan ideal no son necesariamente comprobables ni comprobados.

LOS RITOS: Son costumbres o ceremonias que responden a los valores o creencias vigentes. Son acciones concretas y formales, que con cierta rutina y obedeciendo a un programa, los grupos practican. A veces perduran en el tiempo sin explicación alguna.

LOS HECHOS HISTÓRICOS: Son acontecimientos que han pasado en la cultura o obteniendo resultados positivos, se les consideró con éxito y validos, por lo tanto constituye un verdadero modelo de comportamiento digno de ser limitado y recordado. Generalmente los hechos históricos tienen algún héroe incluido.

2.5 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Robbins¹³ (1987) estas pueden ser:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que él yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones
- Define los límites de la empresa
- Facilita la creación de compromisos personales más allá de los intereses particulares y en aras de un éxito colectivo que puede asumir individualmente

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos, (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que se intercalan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normalizaciones del comportamiento.

La idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes es un saber relativamente nuevo. Hasta hace muy poco las instituciones eran, en general, consideradas como un instrumento a través del cual se lograba programar, orientar, liderar, coordinar y controlar a un grupo de personas, presentaban niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, poder y responsabilidad. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los seres vivos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.

2.6 LOS INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la cultura organizacional se trabajan los indicadores como criterio genérico, tomado de la química, y que se define como sustancia natural o sintética que cambia de color en respuesta a la naturaleza de su medio ambiente. Los indicadores se utilizan para obtener información sobre el grado de acidez o *pH* de una sustancia, o sobre el estado de una reacción química en una disolución que se está valorando o analizando. Uno de los indicadores más antiguos es el tornasol, un tinte vegetal que adquiere color rojo en las disoluciones ácidas; y azul, en las básicas¹⁴. Por tanto se asume que en la cultura organizacional los indicadores son el medio a través del cual las diferentes partes que componen la empresa miden el grado de generación, desarrollo y aceptación, facilitando así el trabajo de evaluación y retroalimentación de las acciones que cada institución maneja al constituir su Cultura Organizacional. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir.

Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos y es el caso específico de la cultura en empresas de cualquier sector de la economía a nivel nacional o mundial.

Los propósitos de los indicadores en el tema de cultura son:

- Evaluar el nivel de desempeño de proceso de culturización contra las metas de mejoramiento que se proponen las empresas, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados o comportamientos obtenidos.
- Establecer si el proceso de generación o conservación de la cultura es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son habituales, acordes con el tiempo en que se generan, propias del tipo de

empresa y de la actividad que se desarrollan, comunes o especiales para así definir el tipo de trabajo o intervención que se requiere.

- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en acciones de comparación con las mejores prácticas y recomendaciones dadas por las diferentes teorías administrativas que estudian la cultura.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas sobre las dificultades que se generan en el diario vivir de las organizaciones con la inclusión de las políticas de deslaboralización.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas
- Facilitar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso de generación, conservación, e intervención es suficientemente competitiva

En el análisis de la cultura organizacional a partir de indicadores es necesario tener en cuenta:

El desarrollo, es un proceso que resulta de la maduración, o conjunto de cambios físicos experimentados en el funcionamiento del organismo con el tiempo, y del aprendizaje que es el conjunto de respuestas del ser humano ante influencias externas.

La formación es el conjunto de acciones que buscan que el ser humano desde su posición de actor, haga a partir de su propio criterio, apuntalándose en sus potencialidades. El diseño de programas de formación debe ir amarrado al conocimiento de las etapas del desarrollo humano.

2.7 MARCO HISTÓRICO Y JURÍDICO DE LA DESLABORALIZACION EN COLOMBIA.

La OIT ha propuesto y promovido la “generación de oportunidades de trabajo decente y productivo para hombres y mujeres, en condiciones de libertad, seguridad y dignidad humana¹⁵”. El trabajo decente ha sido sintetizado en cuatro objetivos estratégicos: “principios y derechos fundamentales en el trabajo y normas laborales internacionales; oportunidades de empleo e ingresos; protección y seguridad social; y diálogo social y tripartita. Estos objetivos tienen validez para todos los trabajadores, mujeres y hombres, en la economía formal e informal, en trabajos asalariados o autónomos; en el campo, industria y oficina; en sus casas o en la comunidad”¹⁶.

La OIT ha insistido en que “La generación de trabajo decente, constituye la mejor vía para superar la pobreza y afianzar la gobernabilidad democrática”¹⁷.

En esta misma perspectiva, la Carta Democrática Interamericana, aprobada por la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA) en Lima, el 11 de septiembre de 2002, proclamó:

Artículo 10. La promoción y el fortalecimiento de la democracia requieren el ejercicio pleno y eficaz de los derechos de los trabajadores y la aplicación de normas laborales básicas, tal como están consagradas en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y su Seguimiento, adoptada en 1998, así como en otras convenciones básicas afines de la OIT. La democracia se fortalece con el mejoramiento de las condiciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores del hemisferio.

De manera que la comunidad internacional de Estados reconoce la importancia de

promover condiciones laborales dignas para los trabajadores y su estrecha relación con el fortalecimiento de la democracia, pero en la práctica, al comprometerse con el modelo económico promovido por las multinacionales y los centros financieros internacionales, se olvida de estos propósitos y fomenta la deslaboralización de las relaciones de trabajo en detrimento de los derechos de las y los trabajadores.

La práctica y la legislación de muchos Estados transcurren en contravía de este objetivo principal de la OIT, pues se parte de la base de que la creación de empleo es incompatible con las condiciones dignas para las y los trabajadores.

Una de las mayores polémicas que han surgido en Colombia en los últimos años, es la de las cifras y estadísticas que proporciona el ente oficial Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). En los últimos tiempos varios funcionarios de esta entidad se han retirado por no compartir la utilización de las cifras que el Gobierno quiere darles en función de avalar a su política económica.

Sectores universitarios y académicos de todas las tendencias ideológicas han cuestionado el rigor de las cifras que ha presentado en los últimos años el DANE. Se han presentado cifras en las que afirma que la tasa de desempleo pasó del 12.9% en septiembre de 2006, a 10.7% a septiembre de 2007, lo que significa un sorprendente aumento en el empleo de 1.2 millones.

Por esta misma época, la Universidad Nacional de Colombia presentó un estudio de análisis de las políticas públicas y sus efectos en el bienestar de la población¹⁸. En uno de los estudios incluidos en la publicación académica se expresa, sobre el cambio de metodología del DANE para medir el mercado laboral y las tasas de desempleo: “Hay dos problemas con el cambio de metodología, el primero, el cambio drástico de ese millón de personas que dejaron de estar ocupadas y, sin embargo, no pasaron por el filtro de la desocupación, sino que, directamente,

llegaron a la inactividad, aumentando en forma extraordinaria esta tasa. Y, el segundo problema, que el DANE implementó la nueva encuesta en un proceso gradual y no mantuvo la coherencia con el anterior, de tal manera que los resultados no son comparables y las series se rompieron. Ahora, por efecto de este descuido, hay que esperar hasta el tercer trimestre de 2007 para poder establecer comparaciones confiables, cumplido el primer ciclo anual de la nueva información". Y concluye: "Por lo pronto, se puede decir que, hasta donde se puede comparar la ECH¹⁹, hasta el segundo trimestre de 2006, el crecimiento de los ocupados era notoriamente inferior e insuficiente respecto del crecimiento económico (...) ²⁰.

Crear nuevas oportunidades de trabajo, no empleos, nunca ha estado a tono con la distribución sectorial del PIB y este año no es la excepción. En la mayoría de los sectores económicos las altas tasas sostenidas de crecimiento han significado un incremento de sus ganancias en detrimento de la participación de las y los trabajadores en dicha bonanza. Para citar un solo ejemplo, en el año 2006 el empleo industrial no crece, la productividad no mejora, el valor agregado es más amplio y los trabajadores pierden 10 puntos en su participación, los que se trasladan a las ganancias.

En el 2006, con un crecimiento del 6.8% del PIB, la tasa de ocupación bajó 4 puntos, el desempleo se incrementó en más de un punto, la tasa de subempleo en 4.5 puntos y la tasa de inactividad, que encubre miles de desempleados y desempleadas que se retiraron del mercado de trabajo luego de años de rechazo, se incrementó también 4 puntos. Y lo más grave: en un año los y las trabajadoras ocupados se redujeron en 1.136.965 personas, y al cabo de 4 años de aplicación de la reforma laboral, ésta no ha cumplido los objetivos, generando, por el contrario, mayores utilidades a los empresarios.

Salvo las maniobras estadísticas que puedan presentarse, lo que hasta ahora

indican los resultados económicos de los últimos años es que las tasas de crecimiento alto y sostenido, superiores al 5%, no se han acompañado de creación suficiente de empleo, mucho menos de calidad y en condiciones dignas.

La ley 789 de 2002, tenía por objetivo dictar normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social, y para ello se modificaron aspectos claves en la remuneración de los y las trabajadoras: se suprimió el pago del 35% por trabajo nocturno entre las 6 y las 10 p.m.; se redujo en un 25% el pago por trabajo en días dominicales y festivos, y las tablas de indemnización por despido sin justa causa se redujeron a la mitad.

Múltiples estudios se han realizado sobre el impacto de la reforma laboral. En todos ellos, de diferentes maneras, se señala que no se cumplieron las metas propuestas con la reforma.

La reforma laboral no sólo no consiguió la creación de empleos sino que utilizando como mecanismo de financiación de las medidas creadas por esta ley, los recursos del trabajo, generó una inequidad distributiva mayor que se vio reflejada en la pérdida de ingresos de los trabajadores, como por ejemplo en el caso del sector de la vigilancia.

La ley 789 incluyó en el artículo 4519, la conformación de una Comisión de Seguimiento y Verificación de las políticas de Generación de Empleo previstas en la reforma, entre cuyas funciones figura la de presentar una completa evaluación de sus resultados, que sirva al Gobierno para presentar al Congreso un proyecto de ley que modifique o derogue las disposiciones que no hayan logrado efectos prácticos para la generación de empleo.

Hasta ahora esta comisión ni siquiera se ha designado, por lo que luego de varios años no se conoce cuál es el balance oficial sobre el impacto que sobre el empleo

ha tenido la reforma laboral, pero estudios independientes, han concluido que el resultado de la reforma, en cuanto a la creación de nuevo empleo, ha sido negativo.

La Conferencia Internacional del Trabajo adoptó la Recomendación número 193 en el año 2002, en la cual, luego de tomar nota de la Declaración sobre principios y derechos fundamentales en el trabajo de 1998 y de reseñar los principales Convenios adoptados por la organización para dignificar el trabajo y proteger los derechos de los y las trabajadoras en el mundo, recuerda “que el logro del trabajo decente para los trabajadores, dondequiera que se encuentren”, es uno de sus objetivos primordiales.

En esta Recomendación se establece que las políticas nacionales, entre muchas otras características, deberían:

a) Promover la aplicación de las normas fundamentales del trabajo de la OIT y de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, a todos los trabajadores de las cooperativas sin distinción alguna;

b) Velar por que no se puedan crear o utilizar cooperativas para evadir la legislación del trabajo ni ello sirva para establecer relaciones de trabajo encubiertas, y luchar contra las seudocooperativas, que violan los derechos de los trabajadores, velando porque la legislación del trabajo se aplique en todas las empresas.

En contravía de lo preceptuado por la Recomendación de la OIT, en Colombia se ha promovido una indebida extensión de las CTA, que lejos de los principios cooperativos y de la filosofía impulsada por la economía solidaria, responde en un muy alto porcentaje a estrategias empresariales para evadir las obligaciones laborales propias del contrato de trabajo y negar los derechos sindicales.

Su desarrollo no corresponde a emprendimientos autónomos constituidos de forma autogestionaria, sino de una herramienta legal que los empleadores, incluyendo el Estado, están utilizando para contar con mano de obra barata, sin asumir las cargas de prestaciones sociales y sin las consecuencias legales de un contrato de trabajo.

Con la expedición de la ley 78 de 1988, se abrió el camino hacia la deslaboralización, al consagrar que no se aplicará la ley laboral a los trabajadores asociados. Esto quiere decir que quienes prestan sus servicios a través de Cooperativas no son considerados trabajadores sino que tienen la calidad de socios y, por esta razón, se les priva de todas las garantías que históricamente han conquistado los trabajadores; en este caso se regula que el trabajo que llevan a cabo es su principal aporte a la Cooperativa a la que pertenecen.

En principio se establece que la pertenencia a dichas organizaciones cooperativas es libre y voluntaria, pese a que en la práctica son el resultado de actos de constreñimiento a los que son sometidos antiguos trabajadores para mantener sus ingresos pero sin vinculación por contrato de trabajo. Igualmente, se considera fundamental que la toma de decisiones al interior de la cooperativa sea resultado de procesos democráticos y deliberativos. Sin embargo, los “supuestos socios” generalmente ignoran lo que significa tener esa calidad, no realizan asambleas periódicas y no tienen ninguna influencia en la dirección y administración de la cooperativa.

Para constatar que el uso de cooperativas ha llegado a extremos de explotación insospechados, basta observar la evolución en el tratamiento de quienes empacan en los grandes supermercados. De estar vinculados laboralmente a la empresa, pasaron a prestar sus servicios a través de cooperativas sin derecho a un salario digno, pues a cambio de su trabajo sólo reciben las propinas que los clientes

voluntariamente les quieran dar.

La organización de cooperativas no sólo sirve para ahorrar costos laborales sino que es un medio eficaz para cercenar las libertades sindicales al interior de las empresas, porque tal como se interpreta la legislación a quienes son socios y no trabajadores subordinados, se les niega el derecho a sindicalizarse, a la negociación colectiva y a la huelga.

A pesar de los múltiples intentos porque se vigile y sancione aquellas CTA que no cumplen con todos los requisitos y que se hacen para servir de intermediarias en las relaciones laborales, el Estado no ha tenido la voluntad política para hacerlo. En efecto, a finales del 2004, en medio de las negociaciones del tratado de libre comercio entre los Estados Unidos y Colombia (TLC), se expidió el decreto 2879 que estaba destinado a prohibir que las Cooperativas de Trabajo Asociado, se ocuparan de prestar servicios en los eventos específicamente previstos por el artículo 7730 de la Ley 50 de 1990 para las Empresas de Servicios Temporales.

Esta disposición no estuvo vigente más de 20 días y fue derogada por un decreto del mismo gobierno²¹, que sólo hace referencia a los pagos parafiscales.

Nuevamente, como resultado de presiones del gobierno norteamericano, hace algunos meses se expidieron los decretos 4369 y 4588; el primero se hizo para reglamentar las empresas de servicios temporales y el segundo para tratar el tema de las Cooperativas de Trabajo Asociado, pero en los dos se prohíbe a las Cooperativas de Trabajo Asociado convertirse en agencias temporales de empleo.

Debe tenerse en cuenta que desde la ley 50 se estableció, que “Las empresas de servicios temporales deberán constituirse como personas jurídicas y tendrán como único objeto” (Art. 72), contratar “la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades,

mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales” (Art. 71). Esto quiere decir sin lugar a dudas, que aun sin la expedición del decreto, la intermediación de las Cooperativas ya era ilegal porque no puede ser su único objeto social y, además, no podrían contar con autorización administrativa para hacerlo²¹

Sin la expedición del decreto 4588, ya estaba previsto en el decreto 24 de 1998, que el Ministerio de Protección Social gozaba de la facultad de sancionar a las personas que contrataran servicios temporales con empresas no autorizadas para desarrollar esta actividad, mediante la imposición de multas sucesivas de hasta 100 salarios mínimos mensuales vigentes.

Estas disposiciones, que se encuentran en el ordenamiento jurídico hace un buen tiempo, ponen en evidencia que la sola promulgación de normas no es suficiente para evitar la intermediación laboral por parte de las cooperativas, y que el Gobierno debe ejercer su labor de control y vigilancia.

Por otro lado, dicho decreto deja abierto el espacio para que se continúen usando de forma fraudulenta las Cooperativas y no es por tanto el medio más eficaz para el desmonte de esta forma de burlar la ley laboral, puesto que el parágrafo del artículo 5 establece: “Las Cooperativas de Trabajo Asociado cuya actividad sea la prestación de servicios a los sectores de salud, transporte, vigilancia y seguridad privada y educación, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad...”²¹ dando opciones para que se siga manejando la intermediación laboral.

El Estado en su posición de empleador se ha beneficiado de la implementación de las CTA, tal como se ha constatado en la reestructuración del sector salud, que usa de manera generalizada las CTA, y en el decreto 1466 del 2007 que promueve y legaliza la contratación con Cooperativas de Trabajo Asociado.

No se puede continuar expidiendo decretos que solamente regulan aspectos aislados de las Cooperativas, pero que mantienen el problema de la tercerización laboral intacto; debe presentarse de manera urgente un proyecto de ley, fruto del diálogo social, que establezca un marco legal para el funcionamiento de las Cooperativas, a partir de la Recomendación 193 de la Conferencia de la OIT, que enuncia unos parámetros que deben seguir los países en esta materia.

Los altos niveles de evasión y de elusión en que incurre una buena parte del empresariado y de las instituciones estatales, respecto de su obligación de afiliar a los trabajadores y trabajadoras a la seguridad social y de respetar los derechos del trabajo en general, se refuerza por la propia política del Estado en relación con la labor de inspección del trabajo que debe cumplir.

Aunque Colombia ratificó los Convenios 81 de 1947 y 129 de 1969, relativos, en su orden, a la inspección del trabajo en general y a la inspección en la agricultura, la normatividad interna y la práctica se han alejado de las previsiones de tales Convenios. En primer lugar, por la eliminación del Ministerio del Trabajo y su fusión con el de Salud, que dio como resultado el Ministerio de la Protección Social, un ente híbrido con competencias en ambos asuntos pero sin suficientes recursos técnicos, presupuestales y humanos para atenderlos, con el consecuente debilitamiento de sus funciones en el ámbito específicamente de la inspección laboral. En segundo lugar, porque el sistema de inspección del trabajo es completamente precario en relación con las continuas y reiteradas violaciones a los derechos laborales, lo que se ve reflejado en las largas esperas que deben realizar los trabajadores y trabajadoras en el trámite de sus quejas, que pueden tardarse hasta dos años sin ninguna solución, y en el número de Inspectores del Trabajo, que resulta exiguo respecto al grave problema de ilegalidad y de evasión existente.

Como lo informa el propio Ministerio de la Protección Social: “para realizar la función de inspección, vigilancia y control del trabajo (en 1.094 municipios y cuatro distritos), el Ministerio cuenta con dos niveles de gestión: el central y el territorial, compuesto por 32 direcciones territoriales en las capitales de departamento, dos oficinas especiales, y 112 sedes de las inspecciones del trabajo con jurisdicción sobre la totalidad de los municipios a las que se les ha asignado 273 inspectores para operar un sistema de prevención, inspección, vigilancia y control de trabajo” .

Si se compara con la población ocupada, 17.667.878, a cada inspector le corresponden 61.134 trabajadores para ejercer vigilancia y control. No sólo es la insuficiente cantidad de inspectores, sino también la multiplicidad de funciones que deben cumplir, las cuales continuamente afectan la posibilidad de hacer inspecciones y entorpecen las demás funciones principales de protección.

Y en tercer lugar, las acciones del Ministerio se muestran dóciles, lentas y poco efectivas en lo que respecta a la inspección del trabajo cuando se trata de las denuncias de los trabajadores y trabajadoras contra las empresas, mientras que aparecen fuertes, ágiles y efectivas en el momento de ejercer la función del registro sindical, en el que tienen que pronunciarse sobre el surgimiento y funcionamiento de las organizaciones sindicales de trabajadores.

De otro lado el Estado excluyó del convenio 81 la aplicación de la inspección relativa a la actividad del comercio, justamente una de las actividades que mayores problemas presenta en la aplicación de los derechos del trabajo.

Sobre el Convenio 129 de inspección del trabajo (agricultura), la omisión por parte del Gobierno es lamentable, puesto que a pesar que Colombia adquirió la obligación de tener inspectores de trabajo especializados en lo agrícola, en mucho dista de la realidad en este punto. Según las estadísticas del DANE en Colombia hay una población económicamente activa en la zona rural de 4'675.000²¹.

CAPITULO 3

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 OBJETO DE ESTUDIO

Los cambios en la cultura organizacional de empresas floricultoras, a partir de la inclusión de políticas de deslaboralización.

En tanto nos preguntamos cómo: ¿Las formas de contratación y la deslaboralización de las relaciones empresariales afectan la cultura y el clima organizacional de las empresas floricultoras?

3.2 OBJETIVO GENERAL

Determinar la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios generados por las formas de contratación actuales y la inclusión de las políticas de deslaboralización de sus relaciones.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si la cultura organizacional de las empresas responden a las realidades complejas de la actualidad en cuanto a las formas de contratación y la deslaboralización de sus relaciones

- Definir los indicadores a través de los cuales se fundamentan la cultura organizacional de las empresas floriculturas para establecer el grado de evolución y desarrollo de acuerdo a las formas de contratación actuales.

- Detectar en la población en estudio los distintos enfoques a través de los cuales se estructura la cultura organizacional a partir de la deslaboralización de sus relaciones
- Confrontar el nivel de evolución y desarrollo de la empresa desde su cultura organizacional con la capacidad de cambio frente a las políticas de deslaboralización de sus relaciones

3.4 TIPO DE ESTUDIO

Exploratorio descriptivo. A través de él se aclaran conceptos, se establecen preferencias, se confrontan los niveles de conocimiento sobre el tema de deslaboralización y formas de contratación y su impacto sobre la cultura organizacional, así mismo se podrán evidenciar las estrategias empresariales para minimizar sus impacto en los aspectos sociales, culturales, técnicos y económicos.

Este tipo de estudio permite identificar aquellos aspectos que no se encuentran consignados en la documentación de la organización haciendo parte de los papeles de trabajo sino por aquellos que se perciben en el diario vivir de la organización y que al momento de ejecutar una decisión como por ejemplo la extensión de jornada y reflejan en el rostro de los individuos.

3.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se trabaja con los métodos de observación (Dávila y Martínez 1.999) y la entrevista semi-estructurada (Romero, Paz, Ramírez y Bermúdez, 2006) análisis y síntesis, para posteriormente profundizar en los resultados obtenidos con miras a

desarrollar un modelo de operación que facilite la toma de decisiones en las unidades de Gestión Humana.

3.6 POBLACIÓN EN ESTUDIO.

Las empresas floricultoras del Oriente antioqueño.

Es un estudio de caso con tres empresas, catalogadas como grandes productoras y exportadoras de diferentes tipos de flores (puede ser medido por capital, infraestructura, cantidad de mano de obra, líneas de productos, mercados).

3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Al ser una investigación de orden cualitativo la información se procesara a través del SPS y matrices de múltiple entrada que permitan realizar comparativos y así mismo generar parámetros de identidad en la cultura organizacional.

Instrumento de recolección de información

Cordial saludo.

Nos dirigimos a usted, solicitando su colaboración, con el propósito de conocer su opinión sobre “El impacto de la deslaboralización en la cultura organizacional de las empresas floricultoras”

1. ¿Qué opinión tiene de los elementos estratégicos que diferencian a su empresa de la competencia, en referencia al modelo de contratación y a la deslaboralización de las relaciones?
2. ¿Las formas de contratación existentes en la empresa son acordes al sector, la industria, a la empresa y a la actividad económica?
3. ¿Los cambios que ha sufrido la cultura organizacional como consecuencia de tener implementado el actual modelo de contratación son significativos para la empresa y sus diferentes públicos?

4. ¿Qué representa para usted la deslaboralización de las relaciones empresariales?
5. ¿Para usted existen afinidades entre las necesidades de las empresas que deslaboralizan y las necesidades de las personas que subcontrata?
6. ¿Qué opinión tiene usted de la relación de la empresa con las cooperativas y precooperativas de trabajadores?
7. ¿De acuerdo a su saber específico los procesos técnicos de la empresa han sufrido cambios como consecuencia de la deslaboralización?
8. ¿Para usted que significa cultura organizacional?
9. ¿Considera usted que las organizaciones de hoy trabajan por generar y conservar la cultura organizacional

Muchísimas gracias por su colaboración

3.8 ESTADO DEL ARTE.

Luego de revisar las bases de datos se encontró una gran cantidad de investigaciones sobre Cultura organizacional pero no hay sobre el impacto de la inclusión de la política de deslaboralización en las empresas floricultoras en Colombia específicamente en el Oriente Antioqueño, lo que conlleva a realizar un estudio de casos sobre esta situación en particular y el manejo que se le está dando y su impacto.

El sector agropecuario puede ser considerado como atípico a consecuencia de que se caracteriza por mantener la estructura productiva basada en productos agropecuarios tradicionales con baja modernización tecnológica, escasa agregación de valor, baja diversificación de la oferta y pérdida de su cultura tanto organizacional como social, a pesar de la tendencia a la recuperación, el desempeño de la agricultura ha sido poco favorable en las últimas décadas.

En el sector agrario se diferencian tres grandes sectores productivos: el sector que produce especialmente para el mercado interno (arroz, maíz, soya, cereales en general, papa, frijol y otras leguminosas, algodón, panela, frutas y algo de aceite de palma), el sector dedicado con prioridad a las exportaciones (cultivos tropicales permanentes, como banano, café, plátano, azúcar, flores y algunas frutas tropicales) y el sector pecuario (principalmente de ganado de carne y leche, avicultura y porcicultura).²²

CAPITULO 4

TRABAJO DE CAMPO Y CONSTRUCCIÓN DE RESULTADOS

4.1 DEFINICIONES DE CULTURA PERTINENTES PARA LAS EMPRESAS FLORICULTORAS

De acuerdo al trabajo de campo las definiciones de cultura más adecuada al objeto de estudio son: “Patrón de suposiciones básicas-inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas”. Schein 1985, además “Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio”. Barney 1986.

Desde el punto de vista teórico, es posible considerar estas organizaciones como topologías sociales específicas o construcciones visibles que pueden ser planeadas, coordinadas y supervisadas de acuerdo con las características de los sistemas económico, social y político del país, por lo cual es necesario indagar por la conformación de su cultura organizacional, especialmente en aquellas que se catalogan como empresas exportados y de temporada las cuales son tres: San Valentín, día de madres y día de amor y amistad . En este contexto la cultura es un conjunto de acciones orientadoras de las interacciones entre los individuos que las conforman, la cual es susceptible de reproducirse superando conflictos, tensiones y contradicciones, constituyéndose en un conjunto de hábitos, rutinas y costumbres inherentes a las formación, ejecución y proyección, para así garantizar su permanencia en el medio.

Teniendo en cuenta las condiciones socio económicas que enfrenta el país y el mundo entero las organizaciones del sector agropecuario y en especial las empresas floricultoras, requieren generar en sus diferentes públicos consciencia de que las condiciones laborales no pueden afectar la cultura, el clima y la identidad de ellas, esto a razón de que es una variable externa que no puede ser omitida y por tanto se deben desarrollar estrategias de fidelización, para cumplir con las normas exigidas por los mercados internacionales tales como las ISO, OIT, BASC.

Aunque hay infinitos escritos sobre el tema de cultura organizacional es necesario elaborar uno que se centre en aquellas empresas ubicadas en el sector primario a consecuencia de que se constituyen en el punto de referencia para otras más pequeñas y de diferentes sectores al ser dominantes en la economía de la región por el número de personas que vinculan directa o indirectamente, la cantidad de productos en proceso y terminados que generan y el aporte económico que hacen a la región y al país en general.

4.2 INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS EMPRESAS FLORICULTORAS

INDICADOR	INSTRUMENTO DE TRABAJO	COMO SE EXPRESA
Las opiniones de los trabajadores	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	<i>Porcentaje</i>
La motivación	Observación en los módulos de corte	Porcentaje
Las actitudes de los grupos de interés, al interior o exterior de la organización	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	<i>Porcentaje</i>
El incremento de la participación en actividades extralaborales	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	Porcentaje
Niveles de identidad de los trabajadores con la misión, visión, propósitos y valores	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	Numérico (de 5 a 1)
Respuestas frente a situaciones dadas	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	Numérico (de 5 a 1)
Uso y aceptación de los elementos de identidad de la empresa	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	Porcentaje
Manejo del poder en términos de imponer, impulsar y dar libertad	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	Porcentaje
Manejo de prejuicios en los procesos de toma de decisión	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	Porcentaje
Acciones a llevar a cabo para conversar con un superior	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	Porcentaje
Lo que la empresa predica en sus valores se refleja en sus acciones	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	Porcentaje
Las exigencias al personal en sus formas de conductas reflejan sus valores niveles de identidad de los trabajadores con la misión, visión, propósitos y valores	Encuestas Sondeos Evaluaciones de desempeño	Porcentaje

Aunque, con frecuencia estas mediciones son difíciles de determinar con un alto grado de precisión, representan una variable importante en el éxito o fracaso de las acciones empresariales, por tanto requieren de tiempo, esfuerzo e ingenio y de un estricto seguimiento y control de la condición del trabajador en la empresa y su disposición de asumir retos y acciones de mejoramiento en la producción, como crecimiento y estabilidad laboral y comercial.

4.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN (ENTREVISTAS A DIRECTIVOS)

1. ¿Para usted y la organización que usted orienta que significa cultura organizacional?

- Son todas aquellas actitudes que se evidencian en el día a día y nos permiten trabajar en un ambiente muy agradable, para así cumplir con los requerimientos que se nos hacen desde las políticas institucionales
- Si, cultura para mi es todo el sistema de valores, creencias y comportamientos de acuerdo a los modelos mentales que se tienen y esta de acuerdo a la actividad que se desarrolla.
- Es todo aquello que se comparte en la empresa y que nos permite dar respuesta a los diferentes problemas que se nos presentan, pues somos empresas pequeñas y muy susceptibles a variables externas y de gran impacto
- Son una serie de razones que compartimos y las cuales nos permiten resolver situaciones difíciles y en algunos casos dolorosas pues buscamos que la empresa tenga un ambiente familiar y de estabilidad pero hay momentos que no se puede por condiciones netamente económicas.
- Son el conjunto de comportamientos que se han creado a partir de las creencias de quienes nos constituyeron ya que comenzamos como una empresa familiar y a traes del tiempo nos hemos consolidado como una mediana empresa pero representativa en el gremio

Son todos aquellos aspectos que se comparten y permiten desarrollar un alto grado de afinidad y compromiso

2. ¿Considera usted que las organizaciones de hoy trabajan por generar y conservar la cultura organizacional

- Si, la empresa en el día a día busca generar en sus trabajadores un gran nivel de pertenencia, le confieso no es nada fácil pues estamos sujetos a modificaciones permanentes de orden técnico, económico y social, pero sin embargo buscamos tener algún grado de estabilidad y satisfacción
- Esto es un criterio muy relativo pues no es visto de la misma manera por trabajadores y directivas ya que hay momentos en los cuales se tiene que prescindir de trabajadores y esto hace pensar que los principios que se difunden y practican se están violentando y por ello se asume que no hay cultura organizacional.
- De alguna manera si, pero desde lo que la mayoría entiende por cultura organizacional estamos un poco alejados ya que este concepto históricamente hace referencia a ambientes de trabajo de plena satisfacción y la situación actual tanto económica como social no lo permite.
- Si se desarrollan cantidad de actividades que nos permiten pensar que estamos buscando ser un sector estable y confiable
- Esto es una empresa netamente familiar, comenzó siendo un sueño y un pasatiempo, pero en cabeza del sus creadores, hace ya bastantes se a constituido en una realidad que es el sustento de muchas familias, somos personas abiertas a delegar y escuchar, obviamente de acuerdo a las responsabilidades de cada quien. Hemos tratado de pasar a un medio donde la participación sea como de abajo hacia arriba, por ejemplo nosotros estamos trabajando con la formación de grupos interdisciplinarios, que fomentan mucho lo que es la creatividad, las sugerencias que van fluyendo, porque de todas maneras nosotros tenemos que ser conscientes que quien conoce los procesos independientemente de su área es quien realiza la tarea; entonces queda mucho mas fácil, que quienes realizan la tarea, sean quienes hagan las sugerencias o vayan analizando varios casos, entonces de esa manera uno va permitiendo los espacios para que

esas personitas que tienen características, un potencial como líder natural, también vayan apropiándose de su espacio y vayan a través de los mismos jefes inmediatos, y vemos como se canaliza de esta manera mucha información, y si superan muchos problemas generados por la situación económica.

Se observa que se tienen rasgo de lo que es cultura organizacional pero no son claramente expuestos y mucho menos desarrollados con los trabajadores

3. ¿Qué opinión tiene de los elementos estratégicos que diferencian a su empresa de la competencia, en referencia al modelo de contratación y a la deslaboralización de las relaciones?

- Considero que la gran mayoría de las empresas del sector nos hemos visto abocados a utilizar las mismas estrategias, pues es la situación económica y en algunos casos la climática la que nos han llevado a transformar las formas de trabajo y específicamente las de contratación, por ello no creo que sean buenas o malas.
- Creo que son aceptables pues no es fácil trabajar en un sector tan susceptible a variables externas y muy poco controlables, no es un secreto para nadie que el crecimiento o decrecimiento del dólar nos afecta significativamente y por ello la situación de la empresa y de los trabajadores no es nada estable.
- Si se refieren a las formas de crear compromiso de los trabajadores con la empresa y viceversa asumo que son buenos ya que la situación que a atravesado el país y por ende este tipo de empresas no son nada alentadoras, asuma por ejemplo que somos empresas de temporadas donde no podemos hacernos cargo de cargas laborales demasiado grandes y permanentes por ello la gran mayoría de trabajadores son flotantes o estacionarios.

- Son acordes con la situación actual del país y del mundo, si revisas las condiciones de las empresas de flores de otros países verán que estamos en sus mismas condiciones y no por gusto propio sino por lo atípico y susceptible del medio donde operamos.
- Creo personalmente que son muy buenas pues siempre buscamos estrategias que beneficien las dos partes, hemos desarrollado programas de fidelización para así de alguna manera garantizarle a los trabajadores de mejor nivel técnico y compromiso empresarial su permanencia.

Se asume una postura generalizada donde se aceptan criterios del macro ambiente sin considerar aspectos propios de cada organización que son los que determinan la cultura organizacional.

4. ¿Las formas de contratación existentes en la empresa son acordes al sector, la industria, a la empresa y a la actividad económica?

- Si, nos permiten permanecer en el mercado, no se niega que en algunos momentos se hacen bastante difíciles para los trabajadores y su condición de sostenibilidad.
- Recuerden somos un sector o actividad como se quiera llamar bastante susceptible y por ello las formas de contratación son aquellas que nos permiten permanecer, siempre apoyándonos en la legislación laboral vigente
- Si, consideramos que es un aspecto bastante difícil de manejar pues para algunos no es justo pero si no se contrata de esta manera estamos abocados a desaparecer.
- Si, pero con ello no dejamos de reconocer que tienen sus desventajas para las dos partes, para el trabajador es un poco incierta su situación pues no se le puede garantizar un ingreso permanente que le ayude a satisfacer por lo menos sus necesidades básicas y para la empresa se asumen riesgos bastante significativos en cuanto a la calidad, eficiencia y específicamente

para su tema de estudio la cultura organizacional, no contamos entonces con personal que podamos capacitar, entrenar y adiestrar de acuerdo a las exigencias de nuestros procesos de calidad y mercadeo.

- Son pertinentes de acuerdo al modelo económico que tiene el país y por que no decirlo el mundo entero, se si podría pensar en lo justo o injusto de estas formas de contratación pero las condiciones económicas, políticas, sociales y de internacionalización no conducen a que es aceptable, pero la empresa debe buscar que no afecten sustancialmente a la población que nos ayuda a salir adelante.

No solo la actividad floricultora ha tenido que adaptarse a este tipo de relaciones laborales sino toda la economía a nivel mundial ya que las cargas prestacionales no permiten que las organizaciones puedan hacer uso de otras formas de contratación y por lo tanto conllevan a una generalización de la relaciones.

5. ¿Los cambios que ha sufrido la cultura organizacional como consecuencia de tener implementado el actual modelo de contratación son significativos para la empresa y sus diferentes públicos?

- Si, ya que estos no nos facilita los procesos de mejoramiento continuo desde el área técnica, es imposible desarrollar programas de productividad y calidad pues no se garantiza con el modelo que podamos contar con el mismo personal temporada tras temporada, y en el ámbito de los trabajadores ellos no desarrollan ninguna afinad con la empresa lo cual se evidencia en su comportamiento.
- Esto es circunstancial ya que no solo a estos modelos de contracción se deben los cambios en la cultura, hay otros aspectos a tener en cuenta desde lo social por ejemplo hoy en día la gran mayoría de los trabajadores de las empresas de flores son mujeres cabeza de familia y por lo tanto sus comportamientos y necesidades son muy complejos a tal punto de que con

ellas no se puede trabajar en horarios extendidos, por lógicas razones, deben cumplir con obligaciones de mayor envergadura y el cultivo lo entiende y lo respeta.

- Si, pero esto no es solo responsabilidad de la empresa sino de la misma situación actual que enfrenta el mundo entero, tan solo dele una mirada a las relaciones laborales de los otros países que producen y exportan flores y están en las mismas condiciones lo cual no exonera de nuestras responsabilidades pero estamos de manos atadas en cuanto a la cultura
- Si, desde la mirada comportamenta ya que a los individuos actualmente solo los moviliza la parte económica.
- Si, ya que no se pueden desarrollar programas desde las unidades de gestión humana que contribuya con mejorarla o por lo menos de mantenerla esto es a consecuencia de que el personal es transitorio y solo lo motiva el devengar un salario para suplir sus necesidades básicas

Si ya que estos modelos han aplanado a la organización delegando funciones propias de su razón de ser a otros estamento que puede que cumplan con la normatividad pero son muy impersonales generando así una gran perdida de identidad, empatía y en algunos casos responsabilidad social

6. ¿Cuales son los indicadores que maneja la organización para establecer el estado de la cultura organizacional?

- Estos son de diferentes aspectos por ejemplo están aquellos que hacen referencia al nivel de desempeño del trabajador en cuanto a lo tecnico, económico y social (entendiendo esto ultimo en cuanto a las relaciones con sus compañeros de diferentes niveles.
- Se trabajan con indicadores de mejoramiento continuo y conocimiento de la razón de ser de la empresa (aspectos técnicos, donde se busca el cero

error ya que de generarse significa un reproceso o la pérdida del producto final)

- Se hace uso de aquellos indicadores que permiten establecer si las acciones implementadas para generar cultura si son significativas para los trabajadores y van en beneficio de los objetivos de la empresa.
- Muy poco se hace uso de indicadores ya que esto es el diario vivir, se busca identificar tendencia y capacidad de respuesta a los cambios propios del sistema
- Los indicadores son fundamentales para el cultivo ya que consideramos que es sobre ellos que se debe trabajar, algunos de ellos son: Manejo del poder, opiniones de los trabajadores, la motivación las actitudes frente a los cambios no programados, el cero error entre otros

Se manejan indicadores cualitativos y cuantitativos predomino aquellos que pueden ser presentados como respaldo de calidad para enfrentar los múltiples retos de la globalización, algunos de ellos son: Uso y aceptación de los elementos de identidad de las empresas, manejo de prejuicios en los procesos de toma de decisión, exigencias al personal en sus formas de conducta personal y profesional.

7. ¿Qué representa para usted y su empresa la deslaboralización de las relaciones empresariales?

- No hay que dejar de reconocer que es liberar a la empresa de un sinnúmero de compromisos que a corto plazo no podríamos responder y que por ende nos llevarían a desaparecer pero al igual a deteriorado significativamente las condiciones de los trabajadores en términos de estabilidad y de ingresos
- La mejor alternativa para que las empresas productoras de flores no se vallan a la quiebra a consecuencia de aspectos económicos y técnicos, para ilustrarles esto suponga que le pasaría a las empresas con situaciones tales como las actuales, en plena "temporada alta" de las flores, por las fiestas

de San Valentín, los floricultores comenzaron a sentir el impacto de la caída del dólar y de la destrucción de cultivos por las heladas, esto no solo se da en el oriente antioqueño sino en todo el país tan solo piensen cual es la situación de Bogotá.

- Una alternativa medianamente eficiente para dar respuesta a los múltiples factores que nos afectan como es el caso del fenómeno climático
- Formulas legales que nos permiten continuar operando, no de la mejor manera pero con un alto grado de responsabilidad
- El cultivo no ha asumido totalmente esta figura pues por su forma de operación, y criterios de operación (se hace referencia a sus políticas y estrategias) se ha buscado que la deslaboralización de las relaciones no impacte tan significativa la cultura de la empresa, no podemos negarnos que esto aliviana un poco las cargas económicas pero si somos conscientes que afecta a los trabajadores y a la sociedad en general.

En términos muy simples la permanencia de las empresas pero no nos podemos negar que han hecho de la empresa algo transitorios muy distante de los ideales con los cuales fueron fundadas y en muchos de los casos afectan no solo lo empresarial sino lo social y familiar pues la forma de contratación no permite crear ningún tipo de estabilidad y satisfacción de necesidades básicas.

8. ¿Para usted existen afinidades entre las necesidades de las empresas que deslaboralizan y las necesidades de las personas que subcontrata?

- Si, porque de alguna manera permiten que las dos partes se beneficien de de la manera deseada pero con algún grado de responsabilidad
- Esta pregunta me pone a pensar en que afinidades se podría trabajar, recuerde que la producción de flores es de temporada por ello lo que se busca es obtener beneficios para todo un año de operación por lo tanto si,

sin olvidar que es un poco difícil generar una rentabilidad que deje satisfechas a ambas partes.

- No en términos de lo social pero si de lo económico por lo menos son tres o cuatro temporadas que le generan algún ingreso, no igualmente significativo para las partes lo que nos lleva a ser empresas con muy poca identidad y en algunos casos aceptación por diferentes estamentos.
- Parcialmente porque las condiciones no son lo suficientemente satisfactorias para ambas partes, es necesario tener en cuenta que los trabajadores del sector enfrentan momentos y situaciones bastante graves al tener algunos intervalos de tiempo en que no perciben ingresos económicos para satisfacer sus necesidades básicas
- Con miras a ser empresas competitivas se requiere que los cultivos productores de flores fresca y de temporada recurran a estrategias como la deslaboralización de sus relaciones ya que de no ser así tienden a desaparecer porque sus cargas laborales y por ende económicas no garantizarían su permanencia en el medio y por ende no se podría por lo menos ofrecer temporadas de vinculación económica a los trabajadores del sector primario.

No ya que de algún modo solo se trata de una manera de permanecer en el mercado y ser competitivos.

9. ¿Qué opinión tiene usted de la relación de la empresa con las cooperativas y precooperativas de trabajadores?

- Estas son necesarias ya que las empresas productoras de flores no pueden tener grupos muy grandes de trabajadores vinculados directa y permanentemente ya que su comportamiento estacional no ofrece sino de tres a cuatro temporadas altas de rentabilidad las cuales no general lo suficiente para responder económicamente a las demandas de los trabajadores del sector

- Desde la empresa se busca que estas sean lo mas correctas posibles apegándonos a lo que la legislación permite y regula, sin embargo los trabajadores se sienten afectados por no tener todos los beneficios que se manejan con una contratación directa.
- La empresa requiere trabajar con ellas para garantizar su permanencia y hasta el momento no se han presentado dificultades pero esto no nos libera de la percepción negativa por parte de los trabajador(a) sobre las cooperativas en la floricultura debido a los descuentos y los despidos injustificados que muchas de ellas realizan a los trabajadores lo cual se nos sale de las manos porque los procesos de gestión humana no son entonces de nuestra competencia.
- En lo personal considero que presentan ventajas y desventajas que en términos de estabilidad y productividad requieren de ser analizadas por cada empresa, en nuestro caso a sido un proceso de ensayo error al no tener muy claro cuales son los procesos que se deben entregar y asta que punto porque en algunos casos nos a costado la devolución del producto tanto dentro de la empresa como por los clientes finales, asuma usted que significa esto para una empresa que solo tiene tres momentos fuertes para generar suficiente utilidad que le garantice su permanencia.
- En nuestro caso a sido un proceso lento pero seguro para no repetir los errores de nuestros pares en cuanto a calidad, gestión humana, y productibilidad, se han realizado procesos de fidelización con los cuales las cooperativas han desempeñado un papel trascendental pues para cumplir con la legislación laboral se han desarrollado programas de orientación de nuestras necesidades, es el caso de la programación de personal para las temporadas altas lo cual buscamos que sea muy a tiempo para que no nos toque personal sin previa capacitación o experiencia.

El éxito o fracaso de las relaciones con las cooperativas o con cualquier otro tipo de empresa que tenga los servicios de personal radica en el grado de cobertura y alcance que se le otorga, nos

explicamos hay procesos que se pueden entregar a las cooperativas pero su seguimiento y control debe ser manejado por la empresa titular, así mismo no se puede permitir perder los aspectos que nos otorgan las ventajas competitivas y comparativas se esfumen abocando a la masificación empresarial y sacrificando la historia y buen nombre de las empresas.

10. ¿De acuerdo a su saber específico los procesos técnicos de la empresa han sufrido cambios como consecuencia de la deslaboralización?

- Si, es evidente que la entrega de un proceso a una cooperativa requiere de una normalización muy riguroso ya que el personal no va estar bajo las ordenes del personal de planta, y esto no he ha logrado en su totalidad.
- Si se refiere a procesos operativos de orden manual o semitecnificado si es a consecuencia que el personal que envía la cooperativa no tiene los mismos niveles que se generan con los vinculados directamente.
- De alguna manera, esto se demuestra cuando a la empresa le toca incurrir en periodos de reproceso lo cual impacta las ganancias que se puedan obtener de cada lote y su comercialización, en algunos casos nos a tocado comercializar internamente lotes que estaban destinados para el exterior y en casos muy graves se a tenido que recurrir a enviarlos a compostera.
- Si las tareas operativas y de orden manual se ven afectadas por ser realizadas por personas que no tienen continuidad.
- Definitivamente si puesto que todo aquello que se delegue corre el riesgo de perder elementos de identidad y calidad, es necesario tener en cuenta que toda persona requiere de rutinas de trabajo que le garanticen el eliminar errores en procesos lo cual no se logra cuando el personal es flotante y lo mas seguro es que en la temporada siguiente no trabajara con nosotros

Es claro que cuando se trabaja con personal flotante y temporada tras temporada no se puede contar con aquellos individuos que dominan la labor y por ello se corren riesgos con los estándares de calidad, se pueden citar ejemplos como son los de longitud de tallo, apertura de los botones, número de botones por tallo en aquellas flores que lo requieren pues mientras el empleado temporal adquiere la destreza necesaria se pierden piezas importantes y hay que buscar el comercializarlos en otros mercados pero sacrificando parte de las utilidades o inversión realizada

11. ¿En su opinión los procesos de a culturización de las empresas floricultoras en los últimos años a presentado deterioro?

- Para nosotros como empresa relativamente nueva no se a dado pero creemos que si pues no es lo mismo trabajar con personal directamente vinculado que con aquellos que en algunos casos no se sabe si regresara
- Si, porque los procesos de generación se desarrollaban con las unidades de gestión humana y estas a consecuencia de la deslaboralización están desapareciendo de las empresas.
- Si, social y culturalmente no es lo mismo trabajar con personal que permanece en la empresa y se le puede transmitir una serie de costumbres, técnicas y maneras de trabajar.
- Si, no se pueden conservar costumbres, hábitos, tradiciones cuando el personal no permanece con la organización, y en algunos caso no comparte los principios que la empresa a construido desde su misión, visión y propósitos.
- En el cultivo se ha manejado de una manera muy racional, es decir nos aseguramos de que los trabajadores en el poco tiempo que comparten con nosotros desarrollen altos niveles de pertenencias, algunas de nuestras estrategias consisten en vincularlos con los programas de calidad de vida y mejoramiento continuo, pero es indiscutible que si se impactan.

Si ya no es posible invertir tiempo y dinero en estos fenómenos pues no se tiene la certeza de que en poco tiempo esos empleados aculturizados retornen con las empresas, para ilustrarle nuestro concepto los procesos de capacitación, adiestramiento y generación de rutinas se han acortado y en algunas empresas han desaparecido, así mismo algunos procesos de responsabilidad social se han afectado

12. ¿Que se esta haciendo desde su empresa para fortalecer estos procesos?

- Por se una empresa relativamente joven se están diseñando estrategias que nos permitan contar con personal comprometido y dispuesto a trabajar bajo nuestras políticas en todas las aéreas de la empresa
- Como el costo de la mano de obra varia de acuerdo con la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación la empresa esta incluyendo de alguna manera al personal flotante para restablecer el grado de compromiso y eficiencia
- Se esta trabajando con las asociaciones pertinentes con miras a que se logre una mayor identidad no solo con la empresa sino también con el gremio.
- Se están reestructurando los procesos de negociación con las cooperativas.
- Se han desarrollado programas de fidelización, los cuales consisten en permitir que los trabajadores temporales gocen de algunos beneficios que se tienen para los vinculados

Se ha recurrido a programas de fidelizacion con los cuales a través de las mismas cooperativas se busca que el personal sea un poco estable, además las empresas buscan tener programaciones muy ajustadas para

así no tener el riesgo de no contar con personal con algún grado de entrenamiento y de destrezas

Se puede asumir que los aspectos que nos diferencian son:

- La constitución de la empresa.
- Las políticas organizacionales
- El tamaño de las organizaciones
- El tiempo de operación
- Los mercados a los cuales nos dirigimos

5. CONCLUSIÓN

El modelo empresarial que ha prevalecido hasta ahora ha sido exitoso en la creación de la riqueza material del mundo industrializado, sin embargo, debido a las secuelas que ha producido, ya no es posible que las cosas continúen iguales. Sería un suicidio seguir empleando el mismo modelo en la medida en que se percibe claramente que la aplicación de este está destruyendo el planeta y conduciendo al caos social.

Las organizaciones de negocios son el lugar donde la mayoría de nosotros tiene el mayor contacto diario con otros seres humanos, también el lugar donde la mayor parte de nosotros gasta su energía creativa y donde formamos las relaciones que más influyen nuestra conducta diaria. Si se entiende esto, es fácil comprender el papel que las empresas pueden y deben desempeñar en el desarrollo de los seres humanos. En la teoría administrativa la motivación de las personas están estrechamente relacionadas con la cultura, que es la llamada a responder por la satisfacción de las necesidades de los trabajadores de la organización.

La situación de los trabajadores y trabajadoras en las empresas floricultoras del oriente antioqueño motivaron la presente investigación, pues las estrategias de internacionalización complementadas con prácticas de flexibilización contractual y funcional, contribuyen a mejorar la productividad, reducir los costos de producción y mejorar la calidad de las flores que se exportan, pero trajeron como consecuencia inestabilidad laboral. En esta investigación se estudio la relación entre la deslaboralización y algunas variables de la cultura organizacional para las empresas floricultoras del oriente antioqueño, para lo cual se asumió un enfoque cualitativo. Desde la hermenéutica se trató de desentrañar el pensamiento de los

directivos empresariales sobre el cambio en la contratación laboral y la cultura organizacional mediante una entrevista personalizada.

La globalización del mundo, la apertura del país a los mercados internacionales, los desarrollos tecnológicos, el seguimiento del conocimiento como fuente de ventaja competitiva, han hecho que las empresas floricultoras se vean presionadas constantemente a cambios en su contratación laboral, que pueden amenazar su eficiencia y la estabilidad de sus trabajadores, si no se cuenta con la capacidad de adaptación necesaria.

Por estas razones, las empresas floricultoras han sufrido cambios en su cultura y clima organizacional, y esto está demandando considerablemente tiempo de los profesionales en gestión humana por el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la fuerza laboral (contrato a termino fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, al sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis (Calderón 2007).

BIBLIOGRAFIA

1. PROEXPORT COLOMBIA. Inteligencia de Mercados: Estadísticas de las Exportaciones Colombianas: Enero - Diciembre de 2006
2. PROEXPORT. Desarrollo de la floricultura en China (2007). Informe realizado por PROEXPORT (Beijing).
3. Andrade Porfirio (1991), "Localización y difusión de la floricultura en Colombia: El Caso de la Sabana de Bogotá", Trabajo de Grado para optar el Título de Magíster en Geografía, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 1991.
4. Jurisdicción aplicable a los recursos genéticos y culturales compartidos". 8th Annual Conference on Environmental Law. Tulane University, New Orleans (Usa). 28 de marzo de 2003.(Zamudio,2003).
5. Cifuentes Ruth (2003), "Experiencias Sindicales y Conflictos Laborales en la floricultura
6. Rangel C, Reis B. y Sierra P. (1995), " El Sindicalismo en la Floricultura", Universidad Nacional de Colombia, Centro de Estudios Sociales – CES (1995), La Floricultura en la sabana de Bogotá, Proyecto piloto en el municipio de Madrid Cundinamarca, Documento Colombiana", Corporación Cactus, con el apoyo de Oxfam Gran Bretaña, Editores e Impresores Ltda., Bogotá D.C.

7. CENSAT (2005), "El polen se va y no vuelve, La deuda ecológica de la floricultura Colombiana", Campaña no te comas el mundo, la floricultura Colombiana, Censat agua viva , FoE Colombia.
8. Dahler-Larsen, P. (1994). Corporate culture and morality. Durkheim inspired reflections on the limits of corporate culture. *Journal of Management Studies*, 31(1), 1-18.
9. MORIN, Edgar. *Sociologia*. Madrid: TECNOS, 1994
10. Pariente Fragoso, J.L. (2001). Cultura y administración intercultural. *Administración y organizaciones*, 3(6), 95-108.
11. Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
12. SCHEIN, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janes, Barcelona, 1988, p. 30.
13. LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Barcelona: ANTHROPOS, 1991. Pag 140 – 170
14. ROBBINS, STEPHEN. *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México editorial prentice hall, quinta edición 1988 pag 254.
15. [http// www.ilo.org/global/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm)

16. [www.ilo.org/global/About the ILO/Mainpillars/whatisDecentwork/lange_es/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/whatisDecentwork/lange_es/index.htm)

17. Conclusiones de la conferencia regional de empleo MERCUSUR

18. Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas, Centro de investigación para el desarrollo

19. Encuestas continuas de hogares DANE

20. Ricardo Bonilla González, “Crecimiento, empleo, seguridad social y pobreza” en Universidad Nacional.

21. Decreto 2996 de 2004

22. SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA. Un vistazo al sector agropecuario [en línea] 2006. [Consultado diciembre 2006]. Disponible en:
URL:
www.anif.org/includes/scripts/open.asp?ruta=/images/dynamic/articles/1975/SAC.pdf

Kroeber, A. y Kluckhohn, C. (1952). Culture. New York: Meridian Books.

Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. Fortune, October, 66

Sánchez Quirós, I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación. Cuadernos de Estudios Empresariales, 10, 321-

341.

Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.

Rousseau, D.M. (1993). *Teamwork: Inside and out*. NY: Business Week Advance.

ASOCOLFLORES. Boletín No.5. Bogotá, viernes 23 de marzo de 2007

ROBERT Merton Teoría y estructura social. Fondo de cultura económica. Tercera edición, México. 1992

BARRERA RESTREPO, Efrén Los artefactos de la cultura organizacional. Tecnología administrativa departamento de ciencias administrativas y centro de investigación y consultaría administrativa, facultad económicas, volumen IX #20 enero-junio 1995

GONZÁLEZ SOLER, Guillermo Historia, ética y cultura organizacional, una línea de investigación en administración. *Revista pensamiento y gestión*, editorial Universidad del Norte, 2000, Barranquilla, Pág. 56-77

ANEXO
MATRIZ DE ANÁLISIS

**EL IMPACTO DE LA DESLABORALIZACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LAS EMPRESAS FLORICULTORAS DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO**

MATRIZ DE ANALISIS						
PREGUNTAS	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Elementos de identidad sugeridos por los directivos
¿Para usted y la organización que usted orienta que significa cultura organizacional?	Son todas aquellas actitudes que se evidencian en el día a día y nos permiten trabajar en un ambiente muy agradable, para así cumplir con los requerimientos que se nos hacen desde las políticas institucionales	Si, cultura para mi es todo el sistema de valores, creencias y comportamientos de acuerdo a los modelos mentales que se tienen y esta de acuerdo a la actividad que se desarrolla.	Es todo aquello que se comparte en la empresa y que nos permite dar respuesta a los diferentes problemas que se nos presentan, pues somos empresas pequeñas y muy susceptibles a variables externas y de gran impacto	Son una serie de razones que compartimos y las cuales nos permiten resolver situaciones difíciles y en algunos casos dolorosas pues buscamos que la empresa tenga un ambiente familiar y de estabilidad pero hay momentos que no se puede por condiciones netam	Son el conjunto de comportamientos que se han creado a partir de las creencias de quienes nos constituyeron ya que comenzamos como una empresa familiar y a traes del tiempo nos hemos consolidado como una mediana empresa pero representativa en el gremio	Son todos aquellos aspectos que se comparten y permiten desarrollar un alto grado de afinidad y compromiso
¿Considera usted que las organizaciones hoy trabajan por generar y conservar la cultura organizacional	Si, la empresa en el día a día busca generar en sus trabajadores un gran nivel de pertenencia, le confieso no es nada fácil pues estamos sujetos a modificaciones permanentes de orden técnico, económico y social, pero sin embargo buscamos tener algún grado	Esto es un criterio muy relativo pues no es visto de la misma manera por trabajadores y directivos ya que hay momentos en los cuales se tiene que prescindir de algunos trabajadores y esto hace pensar que los principios que se difunden y practican se están violent	De alguna manera si, pero desde lo que la mayoría entiende por cultura organizacional estamos un poco alejados ya que este concepto históricamente hace referencia a ambientes de trabajo de plena satisfacción y la situación actual tanto económica como soci	Si se desarrollan cantidad de actividades que nos permiten pensar que estamos buscando ser un sector estable y confiable	Esto es una empresa netamente familiar, comenzó siendo un sueño y un pasatiempo, pero en cabeza del sus creadores, hace ya bastantes se a constituido en una realidad que es el sustento de muchas familias, somos personas abiertas a delegar y escuchar, obvi	Se observa que se tienen rasgo de lo que es cultura organizacional pero no son claramente expuestos y mucho menos desarrollados con los trabajadores
¿Qué opinión tiene de los elementos estratégicos que diferencian a su empresa de la competencia, en referencia al modelo de contratación y a la deslaboralización de las relaciones?	Considero que la gran mayoría de las empresas del sector nos hemos visto abocados a utilizar las mismas estrategias, pues es la situación económica y en algunos casos la climática la que nos han llevado a transformar las formas de trabajo y específicamente	Creo que son aceptables pues no es fácil trabajar en un sector tan susceptible a variables externas y muy poco controlables, no es un secreto para nadie que el crecimiento del dólar nos afecta significativamente y por ello la situación de	Si se refieren a las formas de crear compromiso de los trabajadores con la empresa y viceversa asumo que son buenos ya que la situación que a atravesado el país y por ende este tipo de empresas no son nada alentadoras, asuma por ejemplo que somos empresas	Son acordes con la situación actual del país y del mundo, si revisas las condiciones de las empresas de flores de otros países verán que estamos en sus mismas condiciones y no por gusto propio sino por lo atípico y susceptible del medio donde operamos.	Creo personalmente que son muy buenas pues siempre buscamos estrategias que beneficien las dos partes, hemos desarrollado programas de fidelización para así de alguna manera garantizarle a los trabajadores de mejor nivel técnico y compromiso empresarial	Se asume una postura generalizada donde se aceptan criterios del macro ambiente sin considerar aspectos propios de cada organización que son los que determinan la cultura organizacional.
¿Las formas de contratación existentes en la empresa son acordes al sector, la industria, a la empresa y a la actividad económica?	Si, nos permiten permanecer en el mercado, no se niega que en algunos momentos se hacen bastante difíciles para los trabajadores y su condición de sostenibilidad.	Recuerden somos un sector o actividad como se quiera llamar bastante susceptible y por ello las formas de contratación son aquellas que nos permiten permanecer, siempre apoyándonos en la legislación laboral vigente	Si, consideramos que es un aspecto bastante difícil de manejar pues para algunos no es justo pero si no se contrata de esta manera estamos abocados a desaparecer.	Si, pero con ello no dejamos de reconocer que tienen sus desventajas para las dos partes, para el trabajador es un poco incierta su situación pues no se le puede garantizar un ingreso permanente que le ayude a satisfacer por lo menos sus necesidades básicas	Son pertinentes de acuerdo al modelo económico que tiene el país y por que no decirlo el mundo entero, se si podría pensar en lo justo o injusto de estas formas de contratación pero en las condiciones económicas, políticas, sociales y de internacionalización	No solo la actividad floricultora ha tenido que adaptarse a este tipo de relaciones laborales sino toda la economía a nivel mundial ya que las cargas prestacionales no permiten que las organizaciones puedan hacer uso de otras formas de contratación y por

¿Los cambios que ha sufrido la cultura organizacional como consecuencia del actual modelo de contratación son significativos para la empresa y sus diferentes públicos?	Si, ya que estos no nos facilita los procesos de mejoramiento continuo desde el área técnica, es imposible desarrollar programas de productividad y calidad pues no se garantiza con el modelo que podamos contar con el mismo personal temporal tras temporad	Esto es circunstancial ya que no solo a estos modelos de contratación se deben los cambios en la cultura, hay otros aspectos a tener en cuenta desde lo social por ejemplo hoy en día la gran mayoría de los trabajadores de las empresas de flores son mujeres	Si, pero esto no es solo responsabilidad de la empresa sino de la misma situación actual que enfrenta el mundo entero, tan solo de una mirada a las relaciones laborales de los otros países que producen y exportan flores y están en las mismas condiciones	Si, desde la mirada de comportamiento ya que a los individuos actualmente solo los moviliza la parte económica.	Si, ya que no se pueden desarrollar programas desde las unidades de gestión humana que contribuya con mejorarla o por lo menos de mantenerla esto es a consecuencia de que el personal es transitorio y solo lo motiva el devengar un salario para suplir sus n	Si ya que estos modelos han aplanado a la organización delegando funciones propias de su razón de ser a otros estamento que puede que cumplan con la normatividad pero son muy impersonales generando así una gran perdida de identidad, empatía y en algunos c
¿Cuales son los indicadores que maneja la organización para establecer el estado de la cultura organizacional?	Estos son de diferentes aspectos por ejemplo están aquellos que hacen referencia al nivel de desempeño del trabajador en cuanto a lo tecnico, económico y social (entendiendo esto ultimo en cuanto a las relaciones con sus compañeros de diferentes niveles.	Se trabajan con indicadores de mejoramiento continuo y conocimiento de la razón de ser de la empresa (aspectos técnicos, donde se busca el cero error ya que de generarse significa un reproceso o la perdida del producto final)	Se hace uso de aquellos indicadores que permiten establecer si las acciones implementadas para generar cultura si son significativas par loas trabajadores y van en beneficio de los objetos de la empresa.	Muy poco se hace uso de indicadores ya que esto es el diario vivir, se busca identificar tendencia y capacidad de respuesta a los cambios propios del sistema	Los indicadores son fundamentales para el cultivo ya que consideramos que es sobre ellos que se debe trabajar, algunos de ellos son: Manejo del poder, opiniones de los trabajadores, la motivación las actitudes frente a los cambios no programados, el cero	Se manejan indicadores cualitativos y cuantitativos predomino aquellos que pueden ser presentados como respaldo de calidad para enfrentar los múltiples retos de la globalización, algunos de ellos son: Uso y aceptación de los elementos de identidad de las

¿Qué representa para usted y su empresa la deslaboralización de las relaciones empresariales?	No hay que dejar de reconocer que es liberar a la empresa de un sinnúmero de compromisos que a corto plazo no podríamos responder y que por ende nos llevarían a desaparecer pero al igual a deteriorado significativamente las condiciones de los trabajadores	La mejor alternativa para que las empresas productoras de flores no se vayan a la quiebra a consecuencia de aspectos económicos y técnicos, para ilustrarles esto suponga que le pasaría a las empresas con situaciones tales como las actuales, en plena "tem	Una alternativa medianamente eficiente para dar respuesta a los múltiples factores que nos afectan como es el caso del fenómeno climático	Formulas legales que nos permiten continuar operando, no de la mejor manera pero con un alto grado de responsabilidad	El cultivo no ha asumido totalmente esta figura pues por su forma de operación, y criterios de operación (se hace referencia a sus políticas y estrategias) se ha buscado que la deslaboralización de las relaciones no impacte tan significativa la cultura de	En términos muy simples la permanencia de las empresas pero no nos podemos negar que han hecho de la empresa algo transitorios muy distante de los ideales con los cuales fueron fundadas y en muchos de los casos afectan no solo lo empresarial sino lo social
¿Para usted existen afinidades entre las necesidades de las empresas que deslaboralizan y las necesidades de las personas que subcontrata?	Si, porque de alguna manera permiten que las dos partes se beneficien de de la manera deseada pero con algún grado de responsabilidad	Esta pregunta me pone a pensar en que afinidades se podría trabajar, recuerde que la producción de flores es de temporada por ello lo que se busca es obtener beneficios para todo un año de operación por lo tanto si, sin olvidar que es un poco difícil gene	No en términos de lo social pero si de lo económico por lo menos son tres o cuatro temporadas que le generan algún ingreso, no igualmente significativo para las partes lo que nos lleva a ser empresas con muy poca identidad y en algunos casos aceptación po	Parcialmente porque las condiciones no son lo suficientemente satisfactorias para ambas partes, es necesario tener en cuenta que los trabajadores del sector enfrentan momentos y situaciones bastante graves al tener algunos intervalos de tiempo en que no p	Con miras a ser empresas competitivas se requiere que los cultivos productores de flores fresca y de temporada recuraran a estrategias como la deslaborizacion de sus relaciones ya que de no ser así tienden a desaparecer porque sus cargas laborales y por	No ya que de algún modo solo se trata de una manera de permanecer en el mercado y ser competitivos.

<p>¿Los cambios que ha sufrido la cultura organizacional como consecuencia de tener implementado el actual modelo de contratación son significativos para la empresa y sus diferentes públicos?</p>	<p>Si, ya que estos no nos facilita los procesos de mejoramiento continuo desde el área técnica, es imposible desarrollar programas de productividad y calidad pues no se garantiza con el modelo que podamos contar con el mismo personal temporal tras temporal</p>	<p>Esto es circunstancial ya que no solo a estos modelos de contratación se deben los cambios en la cultura, hay otros aspectos a tener en cuenta desde lo social por ejemplo hoy en día la gran mayoría de los trabajadores de las empresas de flores son mujeres</p>	<p>Si, pero esto no es solo responsabilidad de la empresa sino de la misma situación actual que enfrenta el mundo entero, tan solo debe una mirada a las relaciones laborales de los otros países que producen y exportan flores y están en las mismas condiciones</p>	<p>Si, desde la mirada de comportamiento ya que a los individuos actualmente solo los moviliza la parte económica.</p>	<p>Si, ya que no se pueden desarrollar programas desde las unidades de gestión humana que contribuya con mejorarla o por lo menos de mantenerla esto es a consecuencia de que el personal es transitorio y solo lo motiva el devengar un salario para suplir sus n</p>	<p>Si ya que estos modelos han aplanado a la organización delegando funciones propias de su razón de ser a otros estamento que puede que cumplan con la normatividad pero son muy impersonales generando así una gran pérdida de identidad, empatía y en algunos c</p>
<p>¿Cuales son los indicadores que maneja la organización para establecer el estado de la cultura organizacional?</p>	<p>Estos son de diferentes aspectos por ejemplo están aquellos que hacen referencia al nivel de desempeño del trabajador en cuanto a lo tecnico, económico y social (entendiendo esto ultimo en cuanto a las relaciones con sus compañeros de diferentes niveles.</p>	<p>Se trabajan con indicadores de mejoramiento continuo y conocimiento de la razón de ser de la empresa (aspectos técnicos, donde se busca el cero error ya que de generarse significa un reproceso o la perdida del producto final)</p>	<p>Se hace uso de aquellos indicadores que permiten establecer si las acciones implementadas para generar cultura si son significativas par loas trabajadores y van en beneficio de los objetos de la empresa.</p>	<p>Muy poco se hace uso de indicadores ya que esto es el diario vivir, se busca identificar tendencia y capacidad de respuesta a los cambios propios del sistema</p>	<p>Los indicadores son fundamentales para el cultivo ya que consideramos que es sobre ellos que se debe trabajar, algunos de ellos son: Manejo del poder, opiniones de los trabajadores, la motivación las actitudes frente a los cambios no programados, el cero</p>	<p>Se manejan indicadores cualitativos y cuantitativos predomino aquellos que pueden ser presentados como respaldo de calidad para enfrentar los múltiples retos de la globalización, algunos de ellos son: Uso y aceptación de los elementos de identidad de las</p>

<p>¿Qué representa para usted y su empresa la deslaboralización de las relaciones empresariales?</p>	<p>No hay que dejar de reconocer que es liberar a la empresa de un sinnúmero de compromisos que a corto plazo no podríamos responder y que por ende nos llevarían a desaparecer pero al igual a deteriorado significativamente las condiciones de los trabajadores</p>	<p>La mejor alternativa para que las empresas productoras de flores no se vayan a la quiebra a consecuencia de aspectos económicos y técnicos, para ilustrarles esto suponga que le pasaría a las empresas con situaciones tales como las actuales, en plena "tem</p>	<p>Una alternativa medianamente eficiente para dar respuesta a los múltiples factores que nos afectan como es el caso del fenómeno climático</p>	<p>Formulas legales que nos permiten continuar operando, no de la mejor manera pero con un alto grado de responsabilidad</p>	<p>El cultivo no ha asumido totalmente esta figura pues por su forma de operación, y criterios de operación (se hace referencia a sus políticas y estrategias) se ha buscado que la deslaboralización de las relaciones no impacte tan significativa la cultura de</p>	<p>En términos muy simples la permanencia de las empresas pero no nos podemos negar que han hecho de la empresa algo transitorios muy distante de los ideales con los cuales fueron fundadas y en muchos de los casos afectan no solo lo empresarial sino lo socia</p>
<p>¿Para usted existen afinidades entre las necesidades de las empresas que deslaboralizan y las necesidades de las personas que subcontrata?</p>	<p>Si, porque de alguna manera permiten que las dos partes se beneficien de de la manera deseada pero con algún grado de responsabilidad</p>	<p>Esta pregunta me pone a pensar en que afinidades se podría trabajar, recuerde que la producción de flores es de temporada por ello lo que se busca es obtener beneficios para todo un año de operación por lo tanto si, sin olvidar que es un poco difícil gene</p>	<p>No en términos de lo social pero si de lo económico por lo menos son tres o cuatro temporadas que le generan algún ingreso, no igualmente significativo para las partes lo que nos lleva a ser empresas con muy poca identidad y en algunos casos aceptación po</p>	<p>Parcialmente porque las condiciones no son lo suficientemente satisfactorias para ambas partes, es necesario tener en cuenta que los trabajadores del sector enfrentan momentos y situaciones bastante graves al tener algunos intervalos de tiempo en que no p</p>	<p>Con miras a ser empresas competitivas se requiere que los cultivos productores de flores fresca y de temporada recuraran a estrategias como la deslaboralización de sus relaciones ya que de no ser así tienden a desaparecer porque sus cargas laborales y por</p>	<p>No ya que de algún modo solo se trata de una manera de permanecer en el mercado y ser competitivos.</p>

<p>¿Qué opinión tiene usted de la relación de la empresa con las cooperativas y precooperativas de trabajadores?</p>	<p>Estas son necesarias ya que las empresas productoras de flores no pueden tener grupos muy grandes de trabajadores vinculados directa y permanentemente ya que su comportamiento estacional no ofrece sino de tres a cuatro temporadas altas de rentabilidad las</p>	<p>Desde la empresa se busca que estas sean lo mas correctas posibles apegándonos a lo que la legislación permite y regula, sin embargo los trabajadores se sienten afectados por no tener todos los beneficios que se manejan con una contratación directa.</p>	<p>La empresa requiere trabajar con ellas para garantizar su permanencia y hasta el momento no se han presentado dificultades pero esto no nos libera de la percepción negativa por parte de los trabajador(a) sobre las cooperativas en la floricultura debido a</p>	<p>En lo personal considero que presentan ventajas y desventajas que en términos de estabilidad y productividad requieren de ser analizadas por cada empresa, en nuestro caso a sido un proceso de ensayo error al no tener muy claro cuales son los procesos que</p>	<p>En nuestro caso a sido un proceso lento pero seguro para no repetir los errores de nuestros pares en cuanto a calidad, gestión humana, y productibilidad, se han realizado procesos de fidelización con los cuales las cooperativas han desempeñado un papel t</p>	<p>El éxito o fracaso de las relaciones con las cooperativas o con cualquier otro tipo de empresa que tenga los servicios de personal radica en el grado de cobertura y alcance que se le otorga, nos explicamos hay procesos que se pueden entregar a las coopera</p>
<p>¿De acuerdo a su saber específico los procesos técnicos de la empresa han sufrido cambios como consecuencia de la deslaboralización?</p>	<p>Si, es evidente que la entrega de un proceso a una cooperativa requiere de una normalización muy riguroso ya que el personal no va estar bajo las ordenes del personal de planta, y esto no he ha logrado en su totalidad.</p>	<p>Si se refiere a procesos operativos de orden manual o semitecnificado si es a consecuencia que el personal que envía la cooperativa no tiene los mismos niveles que se generan con los vinculados directamente.</p>	<p>De alguna manera, esto se demuestra cuando a la empresa le toca incurrir en periodos de reproceso lo cual impacta las ganancias que se puedan obtener de cada lote y su comercialización, en algunos casos nos a tocado comercializar internamente lotes que es</p>	<p>Si las tareas operativas y de orden manual se ven afectadas por ser realizadas por personas que no tienen continuidad.</p>	<p>Definitivamente si puesto que todo aquello que se delegue corre el riesgo de perder elementos de identidad y calidad, es necesario tener en cuenta que toda persona requiere de rutinas de trabajo que le garanticen el eliminar errores en procesos lo cual no</p>	<p>Es claro que cuando se trabaja con personal flotante y temporada tras temporada no se puede contar con aquellos individuos que dominan la labor y por ello se corren riesgos con los estándares de calidad, se pueden citar ejemplos como son los de longitud d</p>

<p>¿En su opinión los procesos de aculturización de las empresas floricultoras en los últimos años presentado deterioro?</p>	<p>Para nosotros como empresa relativamente nueva no se a dado pero creemos que si pues no es lo mismo trabajar con personal directamente vinculado que con aquellos que en algunos casos no se sabe si regresara</p>	<p>Si, porque los procesos de generación se desarrollaban con las unidades de gestión humana y estas a consecuencia de la deslaborización están desapareciendo de las empresas.</p>	<p>Si, social y culturalmente no es lo mismo trabajar con personal que permanece en la empresa y se le puede transmitir una serie de costumbres, técnicas y maneras de trabajar.</p>	<p>Si, no se pueden conservar costumbres, hábitos, tradiciones cuando el personal no permanece con la organización, y en algunos caso no comparte los principios que la empresa a construido desde su misión, visión y propósitos.</p>	<p>En el cultivo se ha manejado de una manera muy racional, es decir nos aseguramos de que los trabajadores en el poco tiempo que comparten con nosotros desarrollen altos niveles de pertenencias, algunas de nuestras estrategias consisten en vincularlos con l</p>	<p>Si ya no es posible invertir tiempo y dinero en estos fenómenos pues no se tiene la certeza de que en poco tiempo esos empleados aculturizados retornen con las empresas, para ilustrarle nuestro concepto los procesos de capacitación, adiestramiento y gener</p>
<p>¿Que se esta haciendo desde su empresa para fortalecer estos procesos?</p>	<p>Por se una empresa relativamente joven se están diseñando estrategias que nos permitan contar con personal comprometido y dispuesto a trabajar bajo nuestras políticas en todas las aéreas de la empresa</p>	<p>Como el costo de la mano de obra varia de acuerdo con la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación la empresa esta incluyendo de alguna manera al personal flotante para restablecer el grado de compromiso y eficiencia</p>	<p>Se esta trabajando con las asociaciones pertinentes con miras a que se logre una mayor identidad no solo con la empresa sino también con el gremio.</p>	<p>Se están reestructurando los procesos de negociación con las cooperativas.</p>	<p>Se han desarrollado programas de fidelización, los cuales consisten en permitir que los trabajadores temporales gocen de algunos beneficios que se tienen para los vinculados</p>	<p>Se ha recurrido a programas de fidelizacion con los cuales a través de las mismas cooperativas se busca que el personal sea un poco estable, además las empresas buscan tener programaciones muy ajustadas para así no tener el riesgo de no contar con persona</p>
<p>Elementos diferenciadores</p>						<p>Se puede asumir que los aspectos que nos diferencian son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La constitución de la empresa. • Las políticas organizacionales • El tamaño de las organizaciones • El tiempo de operación • Los mercados a los cuales nos dirigimos