

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Estudios de Postgrado

Doctorado en Investigación Social



**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN LABORAL DE LOS
CORTADORES DE CAÑA DE LA FINCA SAN PATRICIO EN EL
MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA Y DE LA FINCA
TEHUANTEPEC DEL MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA COTZUMALGUAPA,
ESCUINTLA.**

(Tesis Doctoral)

Autor: Flavio Welmer Reyes Rodas

Director de Tesis: Dr. Pedro Julio García Chacón

Guatemala, septiembre 2019

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN LABORAL DE
LOS CORTADORES DE CAÑA DE LA FINCA SAN PATRICIO
EN EL MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA Y DE
LA FINCA TEHUANTEPEC DEL MUNICIPIO DE SANTA
LUCÍA COTZUMALGUAPA, ESCUINTLA.**

(Tesis Doctoral)

Autor: Flavio Welmer Reyes Rodas

Director de Tesis: Dr. Pedro Julio García Chacón

Guatemala, septiembre 2019

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Comunicación

M.Sc. Alfred Kalschmitt
Decano

Dr. Julio César Díaz Argueta
Director Programa de Doctorado

Dr. Pedro Julio García Chacón
Director de Tesis

Dr. Julio César Díaz Argueta
Revisor de Tesis

APROBACIÓN DE TEMA Y DIRECTOR DE TESIS

Licenciado
Flavio Welmer Reyes Rodas
Presente

Distinguido licenciado Reyes:

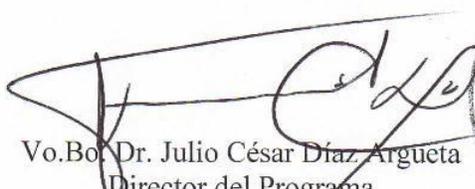
En relación a su solicitud de aprobación de tema de Disertación Doctoral cuyo título es "Análisis comparativo de la situación laboral de los cortadores de caña de la Finca San Patricio en el municipio de la Democracia, Escuintla y de la Finca Tehuantepec del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla", me permito informarle que dicho tema ha sido aprobado.

Asimismo, se le aprueba su solicitud para que el doctor Pedro Julio García Chacón dirija su trabajo de investigación, en cuanto a los aspectos metodológicos del mismo.

En virtud de lo anterior emite DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 16 de septiembre de 2016

"Sabiduría, ante todo, adquiere sabiduría"


Vo.Bo. Dr. Julio César Díaz Argueta
Director del Programa



Cc/
Estudiante
Archivo

DICTAMEN DEL DIRECTOR DE TESIS DOCTORAL

Nombre del Estudiante: **Flavio Welmer Reyes Rodas**

Título de la tesis: "Análisis comparativo de la situación laboral de los cortadores de caña de la Finca San Patricio en el municipio de la Democracia, Escuintla y de la Finca Tehuantepec del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla",

El Director de Tesis,

Considerando:

Primero: Que ha leído el informe de tesis, donde consta que el estudiante en mención realizó la investigación de rigor, atendiendo a un método y técnicas propias de su campo.

Segundo: Que ha realizado todas las correcciones que le fueron planteadas en su oportunidad.

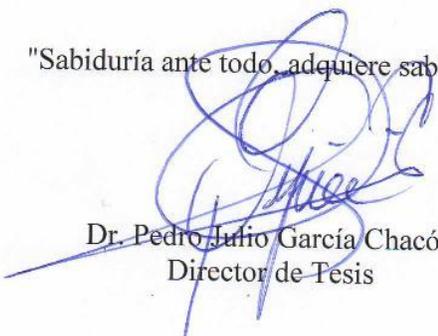
Tercero: Que dicho trabajo reúne las calidades necesarias de una investigación de doctorado.

Por tanto,

En su calidad de Director de Tesis, emite **DICTAMEN FAVORABLE** para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 24 de octubre de 2017

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


Dr. Pedro Julio García Chacón
Director de Tesis



Cc/estudiante
Archivo



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

APROBACIÓN DE REVISOR DE TESIS

El Director del Programa de Doctorado en Investigación Social

Virtud que el estudiante **Flavio Welmer Reyes Rodas** ha finalizado su informe de tesis doctoral, de acuerdo al dictamen favorable emitido por su asesor Dr. Pedro Julio García Chacón

ACUERDA:

Nombrar a el Dr. Julio César Díaz Argueta como REVISOR de dicho trabajo, debiendo emitir dictamen conjunto con el Dr. Pedro Julio García Chacón después de su lectura.

Guatemala, 22 de enero de 2019

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Vo.Bo. Dr. Julio César Díaz Argueta
Director del Programa



Cc/estudiante
Dra. María Iliana Cardona Monroy
Archivo

DICTAMEN DE COMITÉ DE TESIS DOCTORAL

Nombre del Estudiante: **Flavio Welmer Reyes Rodas**

Título de la tesis: "Análisis comparativo de la situación laboral de los cortadores de caña de la Finca San Patricio en el municipio de la Democracia, Escuintla y de la Finca Tehuantepec del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla",

El Comité de Tesis,

Considerando:

Primero: Que ha leído el informe de tesis, donde consta que el estudiante en mención realizó la investigación de rigor, atendiendo a un método y técnicas propias de su campo.

Segundo: Que ha realizado todas las correcciones que le fueron planteadas en su oportunidad.

Tercero: Que dicho trabajo reúne las calidades necesarias de una investigación de doctorado.

Por tanto,

En su calidad de Comité de Tesis, emite DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 29 de Julio de 2019

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



Dr. Pedro Julio García Chacón
Director de Tesis

Cc/estudiante
Archivo



Dr. Julio César Díaz Argueta
Revisor de Tesis

**DICTAMEN DE DIRECTOR DE DOCTORADO
EN INVESTIGACIÓN SOCIAL**

Nombre del Estudiante: **Flavio Welmer Reyes Rodas**

Título de la tesis: **"Análisis comparativo de la situación laboral de los cortadores de caña de la Finca San Patricio en el municipio de la Democracia, Escuintla y de la Finca Tehuantepec del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla"**

El Director del Programa de Doctorado en Investigación Social,

Considerando:

Que ha tenido a la vista los dictámenes del Director de Tesis y Comité de Tesis, respectivamente, donde se hace constar que el estudiante en mención ha llenado los requisitos académicos de su Tesis Doctoral, cuyo título se hace constar en este documento.

Por tanto,

Extiende el presente Dictamen que faculta al interesado para que realice los pagos de rigor y demás trámites administrativos previos a fijar la fecha para realizar la Defensa de su Tesis.

Nombra como miembros del Tribunal de Graduación a los profesionales siguientes:

Dr. Pedro Julio García Chacón (Director)

Dr. Julio César Díaz Argueta (Revisor)

Dr. Jaime Orantes Caravantes (Vocal)

Guatemala, 29 de Julio de 2019

"Sabiduría, ante todo, adquiere sabiduría"



Dr. Julio César Díaz Argueta
Director Programa de Doctorado



Cc/estudiante
Archivo

ORDEN DE IMPRESIÓN DE TESIS DOCTORAL

Nombre del Estudiante: **Flavio Welmer Reyes Rodas**

Título de la tesis: **"Análisis comparativo de la situación laboral de los cortadores de caña de la Finca San Patricio en el municipio de la Democracia, Escuintla y de la Finca Tehuantepec del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla"**

El Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación,

Considerando:

Que ha tenido a la vista los dictámenes del Director de Tesis, Comité de Tesis y del Director del Programa de Doctorado en Investigación Social, respectivamente, donde hacen constar que el estudiante en mención ha llenado los requisitos académicos de su Tesis Doctoral, cuyo título se hace constar en el informe de investigación.

Por tanto,

Autoriza la impresión de dicho documento en el formato y características que están establecidas para este nivel académico.

Guatemala, 02 de septiembre de 2019

"Sabiduría, ante todo, adquiere sabiduría"



Alfred Kaltschmitt, M.Sc
Decano



Cc/estudiante
Archivo



ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN LABORAL DE LOS CORTADORES DE CAÑA DE LA FINCA SAN PATRICIO EN EL MUNICIPIO DE LA DEMOCRACIA, ESCUINTLA Y DE LA FINCA TEHUANTEPEC DEL MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA COTZUMALGUAPA, ESCUINTLA. por Flavio Welmer Reyes Rodas se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

“Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo”

DEDICATORIA

A mis padres: Flavio Reyes Bián y María Eva Rodas de Reyes, por sus grandes enseñanzas y guíarme en el camino del bien.

A mis hijos: Flavio Andrés y Wanderley Estuardo, que este sea un ejemplo digno de imitar para sus vidas profesionales.

A la compañera de mi vida: Lilian Marisol García, madre de mis hijos, tu apoyo incondicional ha sido fundamental para este logro, te amo.

A doña Marina García: su apoyo ha sido muy importante y valioso.

A mis amigos y compañeros de trabajo: para ustedes muy en especial.

A Escuintla: tierra cálida a la cual pertenezco y que ha forjado mi vida profesional.

A Guatemala: bello país que me vió nacer y por el que trabajo arduamente para ser parte del desarrollo de sus habitantes.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, padre celestial, tu hijo Jesucristo y Espiritu Santo: para ellos sea la honra y gloria.

A mi familia: que siempre han estado a mi lado.

A Dr. Pedro Julio García Chacón: hace veinte años me apoyó en mi primera experiencia de investigación, ahora fue parte fundamental de este trabajo profesional.

A Dr. Julio César Díaz Argueta: su experiencia y profesionalismo me ha guiado a la culminación de esta investigación.

A Dr. Carlos Interiano: su calidad humana, motivación y apoyo muy valioso y trascendente en el desarrollo de mis estudios para obtener este grado doctoral.

A mi colega y amigo M.A. Kenneth Corado: por tu apoyo en esta experiencia profesional.

A mi segunda casa, Centro Universitario del Sur, USAC: lugar donde inicié mi carrera universitaria y para la cual sigo laborando en la academia para la formación de nuevos profesionales, siempre diré “YO AMO CUNSUR”.

A las unidades productivas, finca San Patricio y finca Tehuantepec: donde fue posible realizar esta investigación.

A Universidad Panamericana, ALMA MATER: donde he logrado este nivel académico de doctorado.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---------------------|------|
| Índice de contenido | i |
| Índice de figuras | xi |
| Índice de tablas | xvii |
| Acrónimos | xix |

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----------|
| PARTE I: INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 | 3 |
| INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.1 Planteamiento del problema de investigación | 7 |
| 1.1.1 Causas por las cuales existe deserción laboral de corte de caña en finca san patricio y finca tehuantepec | 9 |
| 1.1.2 Requerimientos de los cortadores de caña para satisfacer sus necesidades y tener una relación laboral permanente en finca san patricio y finca tehuantepec | 10 |
| 1.1.3 Beneficio económico que reciben los cortadores en finca san patricio y finca tehuantepec | 11 |
| 1.1.4 Nivel de productividad que un cortador de caña debe tener para permanecer en finca San Patricio y finca Tehuantepec | 12 |
| 1.1.5 Servicios que la empresa brinda a los cortadores en finca san patricio y finca tehuantepec | 12 |

| | |
|--|-----------|
| 1.1.6 Oportunidades de mejora que para que los cortadores de caña se identifiquen con la empresa y así retenerlos en la época de zafra en finca san patricio y finca tehuantepec | 13 |
| 1.2 Características de la población guatemalteca | 14 |
| 1.3 El cortador de caña en guatemala | 19 |
| 1.3.1 El cortador de caña antes de la década de los 90 | 21 |
| 1.3.2 el cortador de caña en el presente | 23 |
| 1.4 Objetivos | 30 |
| 1.4.1 Objetivo general | 30 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 30 |
| 1.5 Preguntas de la investigación | 31 |
| 1.6 Hipótesis | 31 |
| 1.6.1 Hipótesis científica | 32 |
| 1.6.2 Hipótesis estadísticas | 33 |
| 1.7 Reflexiones finales del capítulo | 34 |
| CAPÍTULO 2 | 37 |
| METODOLOGÍA Y FUENTES | 37 |
| 2.1 Tipo y diseño de la investigación | 37 |
| 2.2 Características del área de la investigación | 39 |
| 2.3 Los aspectos metodológicos | 41 |
| 2.3.1 El problema | 41 |
| 2.3.2 Propósito de la investigación | 41 |
| 2.3.3 El método | 42 |
| 2.3.3.1 Descriptivo | 43 |
| 2.3.3.2 Correlacional | 43 |
| 2.3.3.3 Etnográfico | 44 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 2.3.3.4 Comparativo | 44 |
| 2.3.4 Población y muestra | 45 |
| 2.4 Los instrumentos | 46 |
| 2.4.1 Las variables | 46 |
| 2.4.1.1 Variable dependiente | 47 |
| 2.4.1.2 Variables independientes | 47 |
| 2.4.1.3 Variables operativas | 47 |
| 2.4.2 Los indicadores | 47 |
| 2.4.3 La medición de los indicadores | 48 |
| 2.5 El análisis estadístico | 49 |
| 2.5.1 Estadística descriptiva | 49 |
| 2.5.2 Estadística inferencial | 49 |
| 2.6 Técnicas de investigación | 49 |
| 2.6.1 Técnicas cualitativas | 50 |
| 2.6.1.1 Revisión bibliográfica | 50 |
| 2.6.1.2 Observación | 50 |
| 2.6.1.3 Entrevistas | 51 |
| 2.6.2 Técnicas cuantitativas | 52 |
| 2.6.2.1 Censo | 52 |
| 2.7 Los sujetos | 53 |
| 2.8 Fuentes de información | 53 |
| 2.8.1 Fuentes primarias | 53 |
| 2.8.2 Fuentes secundarias | 53 |
| 2.9 Reflexiones finales del capítulo | 54 |
| PARTE II: MARCO TEÓRICO | 57 |
| CAPÍTULO 3 | 59 |

| | |
|---|--------|
| LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES: HACIA LA BÚSQUEDA DE UNA MEJOR PRODUCTIVIDAD | 59 |
| 3.1 La rotación de personal | 59 |
| 3.2 Los recursos humanos | 60 |
| 3.3 La búsqueda de nuevos elementos mediante el reclutamiento | 62 |
| 3.4 La selección de las personas competentes | 66 |
| 3.5 Formas de retener al personal | 69 |
| 3.5.1 Promover un ambiente laboral adecuado | 71 |
| 3.5.3 Plantear metas personales a los empleados | 72 |
| 3.5.4 Realizar actividades que vincule a las familias de los empleados | 72 |
| 3.5.5 Apoyar a los trabajadores en todo lo necesiten para sus actividades laborales | 73 |
| 3.5.6 Comunicación estratégica y efectiva | 74 |
| 3.5.7 Brindar oportunidades de desarrollo a los empleados | 75 |
| 3.5.8 Salarios justos y adecuados para los trabajadores | 76 |
| 3.5.9 Implantar un sistema adecuado de reclutamiento y selección de personal | 76 |
| 3.6 Cálculo del índice de rotación de personal | 76 |
| 3.7 Costos que implica la rotación de personal | 78 |
| 3.8 Causas más frecuentes que provocan la rotación de personal | 80 |
| 3.9 Reflexiones finales del capítulo | 81 |
| CAPÍTULO 4 | 85 |
| LOS SALARIOS EN LAS EMPRESAS: EL PUNTO DE PARTIDA A TOMAR EN CUENTA | 85 |
| 4.1 El salario | 85 |
| 4.1.1 El salario nominal | 88 |
| 4.1.2 El salario real | 89 |
| 4.1.3 El salario directo | 90 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.4 El salario indirecto o en especie | 90 |
| 4.1.5 El salario basado en el tiempo | 91 |
| 4.1.6 El salario a destajo | 93 |
| 4.1.7 El salario mínimo | 95 |
| 4.2 Los niveles de salarios | 96 |
| 4.3 Las políticas de compensación | 98 |
| 4.4 La competitividad en los niveles de salarios | 100 |
| 4.5 Reflexiones finales del capítulo | 101 |
| CAPÍTULO 5 | 103 |
| LAS CONDICIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS: LOS PRINCIPIOS A TOMAR EN CUENTA | 103 |
| 5.1 Las condiciones laborales | 103 |
| 5.2 El trabajo justo garantizado | 103 |
| 5.3 La disciplina en el trabajo | 107 |
| 5.4 Seguridad en el trabajo | 110 |
| 5.5 La higiene en el lugar de trabajo y la salud de los trabajadores | 111 |
| 5.6 Prestaciones laborales y otros beneficios en Guatemala | 113 |
| 5.7 Reflexiones finales del capítulo | 116 |
| CAPÍTULO 6 | 119 |
| EL TRABAJO EN LAS EMPRESAS: HACIA LA BÚSQUEDA DE UNA MEJOR MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL | 119 |
| 6.1 La motivación del personal | 119 |
| 6.2 La coestima del trabajador | 121 |
| 6.3 La ergonomía en el trabajo | 122 |

| | |
|---|------------|
| 6.4 La comunicación | 125 |
| 6.6 El liderazgo de los jefes | 131 |
| 6.7 El desarrollo los trabajadores | 134 |
| 6.8 Reflexiones finales del capítulo | 140 |
| PARTE III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 145 |
| CAPÍTULO 7 | 147 |
| ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE CUANTITATIVO | 147 |
| 7.1 Estadística descriptiva | 148 |
| 7.2 Estadística inferencial | 149 |
| 7.3 Técnicas de la estadística inferencial | 149 |
| 7.3.1 La regresión múltiple | 149 |
| 7.3.2 El test de hipótesis estadísticas | 150 |
| 7.3.3 La prueba “t” de student | 151 |
| 7.4 Objetivos del estudio | 151 |
| 7.5 Información demográfica | 152 |
| 7.6 Opinión de la población bajo estudio | 156 |
| 7.6.1 Deserción laboral | 157 |
| 7.6.1.1 Rotación de personal | 160 |
| 7.6.1.2 Influencia del entorno de trabajo | 160 |
| 7.6.1.3 Respeto hacia el trabajador | 161 |
| 7.6.1.4 Estabilidad laboral | 162 |
| 7.6.1.5 Habilidades del trabajador | 163 |
| 7.6.1.6 Reclutamiento | 163 |
| 7.6.1.7 Selección | 164 |
| 7.6.2 Contenido de salarios | 165 |

| | |
|--|------------|
| 7.6.2.1 Salarios | 167 |
| 7.6.2.2 Niveles de salarios | 170 |
| 7.6.2.3 Políticas de compensación | 170 |
| 7.6.2.4 Competitividad en los niveles de salarios | 171 |
| 7.6.3 Condiciones laborales | 172 |
| 7.6.3.1 Trabajo justo garantizado | 174 |
| 7.6.3.2 Disciplina en el trabajo | 177 |
| 7.6.3.3 Seguridad en el trabajo | 179 |
| 7.6.3.4 Higiene en el lugar de trabajo y salud de los trabajadores | 182 |
| 7.6.3.5 Prestaciones laborales | 184 |
| 7.6.4 Motivación del personal | 185 |
| 7.6.4.2 Coestima | 188 |
| 7.6.4.3 Ergonomía | 190 |
| 7.6.4.4 Comunicación | 192 |
| 7.6.4.5 Reconocimientos | 194 |
| 7.6.4.6 Liderazgo de los jefes | 197 |
| 7.6.4.7 Desarrollo de los trabajadores | 198 |
| 7.7 Resultados de la estadística inferencial | 200 |
| 7.7.1 Contenido de salarios | 200 |
| 7.7.2 Condiciones laborales | 203 |
| 7.7.3 Motivación del personal | 204 |
| 7.7.4 La regresión múltiple | 206 |
| 7.8 Reflexiones finales del capítulo | 208 |
| CAPÍTULO 8 | 221 |
| ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE CUALITATIVO | 221 |
| 8.1 El análisis cualitativo | 221 |
| 8.2 Objetivos del análisis | 223 |

| | |
|---|------------|
| 8.3 El instrumento utilizado | 223 |
| 8.4 La deserción laboral | 224 |
| 8.5 Contenido de salarios | 234 |
| 8.6 Condiciones laborales | 239 |
| 8.7 Motivación del personal | 248 |
| 8.8 Reflexiones finales del capítulo | 260 |
| CAPÍTULO 9 | 267 |
| LA PROPUESTA: POLÍTICA EMPRESARIAL DE DIGNIFICACIÓN DEL CORTADOR DE CAÑA QUE IDENTIFIQUE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA RETENER A LOS TRABAJADORES E INCREMENTAR LA IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CON LA EMPRESA | 267 |
| 9.1 Objetivo general | 268 |
| 9.2 Objetivos específicos | 268 |
| 9.3 Programa de corte de caña en verde: una aproximación a la producción más limpia | 268 |
| 9.4 Programa de revisión de salarios y bono extra: un derecho, una obligación, una oportunidad | 274 |
| 9.4.1 Salarios | 274 |
| 9.4.2 Bonificación extra por calidad de corte | 276 |
| 9.5 Programa de condiciones laborales: motivación mediante la seguridad industrial y la salud ocupacional de los trabajadores | 278 |
| 9.5.1 Seguridad industrial | 280 |
| 9.5.2 Salud ocupacional e higiene | 282 |
| 9.5.3 Descansos bajo la sombra e hidratación | 284 |
| 9.5.4 Gestión del riesgo y planes de contingencia | 289 |
| 9.5.4.1 Identificación de eventos de riesgo potencial | 289 |
| 9.5.4.2 Acciones para enfrentarlos | 290 |

| | | |
|--|---|-----|
| 9.5.4.3 | Medidas preventivas y planes de contingencia | 290 |
| 9.5.4.4 | Descripción del procedimiento | 291 |
| 9.5.5 | El tratado de libre comercio DR-CAFTA | 292 |
| 9.6 | Resultados de la propuesta | 293 |
| 9.7 | Productos de la propuesta | 294 |
| 9.8 | Presupuesto para la implementación | 294 |
| 9.9 | Beneficio de la implementación de la política | 295 |
| CAPÍTULO 10 | | 299 |
| CONCLUSIONES | | 297 |
| 10.1 | Conclusiones generales | 297 |
| 10.1.1 | Causas por las cuales existe una alta rotación de personal de corte de caña en la época de zafra en finca san patricio y finca tehuantepec | 297 |
| 10.2 | Conclusiones específicas | 301 |
| 10.2.1 | Requerimientos de los cortadores de caña para satisfacer sus necesidades y tener una relación permanente con finca san patricio y finca tehuantepec | 301 |
| 10.2.2 | Beneficio económico que los cortadores reciben en el período de zafra en finca san patricio y finca tehuantepec | 302 |
| 10.2.3 | Nivel de productividad que el personal de corte debe tener para mantener estabilidad laboral en finca san patricio y finca tehuantepec | 303 |
| 10.2.4 | Impacto de los servicios y su relación con la identificación que tienen los cortadores en finca san patricio y finca tehuantepec | 304 |
| 10.3 | Conclusión final | 304 |
| PARTE IV | | 307 |
| Referencias | | 309 |
| Anexo I. Cuestionario empleado para el censo | | 325 |

| | |
|--|-----|
| Anexo II. Cuestionario empleado para la entrevista | 335 |
| Anexo III. Presupuesto detallado para la implementación de la política | 337 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Cortador de caña en la costa sur de Guatemala | 20 |
| Figura 2. Jornada médica en las comunidades de los cortadores de caña | 24 |
| Figura 3. Cortadores de caña recibiendo alimentación en módulos habitacionales | 25 |
| Figura 4. Comedor para los cortadores de caña en módulos habitacionales | 26 |
| Figura 5. Entrega de almuerzo a cortadores en el cañaveral. | 26 |
| Figura 6. Instalaciones de descanso para los cortadores de caña en módulos habitacionales | 28 |
| Figura 7. Operacionalización de la hipótesis científica. | 32 |
| Figura 8. Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) | 39 |
| Figura 9. Características del área de investigación | 40 |
| Figura 10. Tipo, diseño y método de investigación. | 42 |
| Figura 11. Ciclo de vida del proceso de reclutamiento | 64 |
| Figura 12. Costos de la rotación de personal | 79 |
| Figura 13. Proceso de la comunicación estratégica | 127 |
| Figura 14. Contraste entre un jefe y un líder | 133 |
| Figura 15. Modelo de desarrollo profesional | 135 |
| Figura 16. Comparativo de la opinión de cortadores de caña que están de acuerdo que existe deserción laboral en finca San Patricio y finca Tehuantepec | 159 |

| | |
|---|-----|
| Figura 17. Comparativo de la opinión de cortadores de caña que están de acuerdo con el contenido de salarios en finca San Patricio y finca Tehuantepec | 167 |
| Figura 18. Comparativo de la opinión de cortadores de caña que están de acuerdo con las condiciones laborales en finca San Patricio y finca Tehuantepec | 174 |
| Figura 19. Comparativo de la opinión de cortadores de caña que están de acuerdo con la motivación del personal en finca San Patricio y finca Tehuantepec | 187 |
| Figura 20. Comparativo de regresión lineal de variables contenido de salarios y deserción laboral en finca San Patricio y finca Tehuantepec | 202 |
| Figura 21. Comparativo de regresión lineal de variables condiciones laborales y deserción laboral en finca San Patricio y finca Tehuantepec | 204 |
| Figura 22. Comparativo de regresión lineal de variables motivación laboral y deserción laboral en finca San Patricio y finca Tehuantepec | 206 |
| Figura 23. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa rotación de personal | 225 |
| Figura 24. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa influencia del entorno | 226 |
| Figura 25. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa respeto hacia el trabajador | 228 |
| Figura 26. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa estabilidad laboral | 230 |
| Figura 27. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa habilidades del trabajador | 231 |

| | |
|--|-----|
| Figura 28. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa reclutamiento del personal | 232 |
| Figura 29. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa selección del personal | 233 |
| Figura 30. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa salarios de los trabajadores | 234 |
| Figura 31. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa niveles de los salarios | 236 |
| Figura 32. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa políticas de compensación | 237 |
| Figura 33. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa competitividad en los salarios | 238 |
| Figura 34. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa trabajo justo | 240 |
| Figura 35. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa disciplina en el trabajo | 241 |
| Figura 36. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa seguridad | 243 |
| Figura 37. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa higiene y salud | 245 |
| Figura 38. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa prestaciones laborales y otros servicios | 247 |

| | |
|--|-----|
| Figura 39. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa motivación | 249 |
| Figura 40. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa coestima | 251 |
| Figura 41. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa ergonomía | 252 |
| Figura 42. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa comunicación | 254 |
| Figura 43. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable reconocimientos | 256 |
| Figura 44. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa liderazgo de los jefes | 258 |
| Figura 45. Opinión comparativa de los diferentes jefes administrativos sobre la variable operativa desarrollo de los trabajadores | 259 |
| Figura 46. Corte manual de caña en verde | 272 |
| Figura 47. Inducción a los cortadores de caña de finca Tehuantepec | 279 |
| Figura 48. Cortadores de caña de finca Tehuantepec | 280 |
| Figura 49. Cortador de caña con Canillera en finca Tehuantepec | 281 |
| Figura 50. Atención médica a cortador de caña de finca Tehuantepec | 283 |
| Figura 51. Sanitarios móviles en finca Tehuantepec | 284 |
| Figura 52. Cortadores de caña de finca Tehuantepec, descansando bajo sombra | 285 |

| | |
|---|-----|
| Figura 53. Programa de períodos de trabajo y descanso para cortadores de caña | 287 |
| Figura 54. Cortador de finca Tehuantepec, bebiendo hidratante | 288 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Ubicación de las preguntas cuantitativas en el cuestionario | 148 |
| Tabla 2. Grado y significancia de coeficientes de correlación | 150 |
| Tabla 3. Comparativo de las edades de los cortadores de caña de finca San Patricio y finca Tehuantepec | 152 |
| Tabla 4. Comparativo del nivel de estudios de los cortadores de caña de finca San Patricio y finca Tehuantepec | 153 |
| Tabla 5. Comparativo de antigüedad laboral de los cortadores de caña de finca San Patricio y finca Tehuantepec | 154 |
| Tabla 6. Comparativo del Estado civil de los cortadores de caña de finca San Patricio y finca Tehuantepec | 156 |
| Tabla 7. Indicadores de la variable deserción laboral | 158 |
| Tabla 8. Indicadores de la variable contenido de salarios | 166 |
| Tabla 9. Indicadores de la variable condiciones laborales. | 173 |
| Tabla 10. Indicadores de la variable motivación del personal | 186 |
| Tabla 11. Comparativo de estadísticos de correlación de las variables contenido de salarios y deserción laboral de finca San Patricio y finca Tehuantepec. | 201 |
| Tabla 12. Comparación de estadísticos de correlación de las variables condiciones laborales y deserción laboral de finca San Patricio y finca Tehuantepec. | 203 |
| Tabla 13. Comparativo de estadísticos de correlación de las variables motivación del personal y deserción laboral de finca San Patricio y finca Tehuantepec. | 205 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 14. Comparación de coeficientes de correlación y determinación de la regresión múltiple de las variables independientes y la variable dependiente de finca San Patricio y finca Tehuantepec. | 207 |
| Tabla 15. Clasificación de los paradigmas de la investigación | 223 |
| Tabla 16. Concentración de sales de rehidratación oral en bebida hidratante para cortadores de caña. | 288 |
| Tabla 17. Presupuesto de la política | 295 |

ACRÓNIMOS

AMMBA: Asociación de médicos municipales de la ciudad de Buenos Aires.

ANOVA: análisis de varianza.

APA: siglas en inglés de la asociación Americana de psicología.

ASIES : asociación de investigación de estudios sociales.

ATAGUA: asociación de técnicos azucareros de Guatemala.

ASAZGUA: asociación de azucareros de Guatemala.

CBTPA: ley de asociación comercial para la cuenca del Caribe.

CDSA: contenido de salarios.

CELADE: centro latinoamericano y caribeño de demografía.

CEMESUR: centro de especialidades médicas del sur.

CENGICAÑA: centro guatemalteco de investigación y capacitación de la caña de azúcar.

CEPREN: centros de educación y promoción nutricional.

CIEN: centro de investigaciones económicas nacionales.

CODECA: comité de desarrollo campesino.

COGUANOR: comisión guatemalteca de normas.

CONRED: Coordinadora nacional para la reducción de desastres.

COVERCO: comisión para la verificación de códigos de conducta.

CLAB: condiciones laborales.

DATUM WGS 84: siglas en inglés del sistema de coordenadas geodésico mundial 1984, que permite localizar cualquier punto de la tierra.

DITRIAC: Diseño de investigación de triangulación concurrente.

DDPE: deserción laboral.

DR-CAFTA: siglas en inglés del tratado de libre comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América.

ERC: enfermedad crónica renal.

FI: *fairfood international* es una innovadora organización que aboga por el funcionamiento justo y transparente de la industria alimentaria.

FLACSO: facultad latinoamericana de ciencias sociales.

FUNDAZUCAR: fundación del azúcar.

GEI: gases de efecto de invernadero.

IAE: asociación internacional de ergonomía.

ICAES: instituto centroamericano de estudios sociales.

ICIJ: consorcio internacional de periodistas de investigación.

ICC: iniciativa de la cuenca del caribe.

IGSS: instituto guatemalteco de seguridad social.

INE: instituto nacional de estadística.

INTECAP: Intituto técnico de capacitación.

ISSCT: sociedad internacional de técnicos de la caña de azúcar.

MDPE: motivación del personal.

MSPAS: ministerio de salud pública y asistencia social.

NTG: Norma técnica guatemalteca.

SALTRA: programa salud, trabajo y ambiente.

OIT: organización internacional del trabajo.

PEA: población económicamente activa.

PIB: producto interno bruto.

PNUD: programa de las naciones unidas para el desarrollo.

PRONADE: programa nacional de autogestión para el desarrollo educativo.

RECSA: Reglamento de evaluación, control y seguimiento ambiental.

SGP: sistema general de preferencias.

SPSS: *statistical package for the social sciences*, es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación.

UTM: siglas en inglés del sistema de coordenadas universal transversal de Mercator.

PARTE I: INTRODUCCIÓN

❖ **INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

❖ **METODOLOGÍA Y FUENTES**

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo constituye la entrada a la investigación por lo que inicia con una introducción de la misma, las preguntas de la investigación y posteriormente sigue presentando las características generales de la población guatemalteca. Se mencionan las características del sector laboral de Guatemala y el futuro del sector laboral azucarero. Continúa este capítulo presentando un resumen histórico del cortador de caña en Guatemala antes de la década de los años 90 y sus condiciones laborales en la actualidad. Además en este capítulo, se plantean los objetivos. Se detalla tanto el objetivo general como los específicos. Se finaliza con el planteamiento de las hipótesis de trabajo.

El capítulo 2 presenta la metodología de la investigación y contiene el tipo de investigación realizada así como las características generales del área donde se realizó el estudio. Prosigue definiendo el problema, así como el propósito de la investigación. Se presenta también el método a utilizar. Brinda una explicación de la población y muestra de estudio, establece los instrumentos, las variables y los indicadores utilizados en el cuestionario de investigación con el enfoque cuantitativo y cualitativo. Presenta el análisis estadístico que fue utilizado desde el punto de vista cuantitativo. Más adelante se hace mención de las técnicas de investigación científicas de las cuales se auxilió el estudio y explica las técnicas cualitativas y cuantitativas que se utilizaron en el presente estudio. También describe los sujetos de investigación finalizando con las fuentes de información de tipo primario y secundario.

Con el capítulo 3 inicia el marco teórico que sirvió como base para la definición de los variables e indicadores para la investigación. Presenta el concepto y definición de rotación de personal que es un indicador importante en la administración de los recursos humanos. Define la búsqueda del recurso mediante el reclutamiento de personal enfatizando en la importancia de la selección de las personas correctas. Describe la forma de retener al personal en las empresas y resume las causas más frecuentes que provocan la rotación de personal.

El capítulo 4 sigue con la parte teórica de la investigación, describe el contenido de salarios como de una de las causas más comunes que aumenta la rotación del personal, define las diferentes formas o tipos de salario que percibe el sector laboral de Guatemala. Hace una distinción del salario nominal, salario real, salario directo, salario indirecto, el salario basado en el tiempo y el salario a destajo. Destaca las consideraciones importantes que se deben tomar en cuenta para la asignación de salarios en sus diferentes niveles. Finaliza indicando el impacto que tiene la competitividad en los niveles de sueldos para el personal para los diferentes tipos de empresas ya sea para el sector industrial o de servicios.

Como parte del marco teórico de la investigación, el capítulo 5 centra la información en el ambiente laboral ideal que debe existir en las empresas para el trato justo hacia los trabajadores. Describe el trabajo justo garantizado e indica la importancia que debe existir en el tema de la disciplina en el trabajo. Otro aspecto que se encuentra dentro de las condiciones laborales es la seguridad en el trabajo, tomando en cuenta la higiene en el lugar de trabajo, así como la salud por la que deben velar las empresas para sus trabajadores. Finalmente se habla de las prestaciones laborales y otros beneficios para los empleados en las organizaciones empresariales.

El capítulo 6 contiene los aspectos teóricos para el análisis de la motivación al personal en las empresas. Determina la importancia que debe existir en la coestima del trabajador como motivación que impulsa a ser mejores y brinda reconocimiento los mínimos resultados. También esboza de una forma general el impacto de la ergonomía en el trabajo sobre la actitud de los empleados mediante una buena comunicación en todos los niveles de la empresa y de los puestos de personal. Permite conocer la importancia que tienen los reconocimientos hacia los trabajadores para mantenerlos motivados y por ende con actitud positiva por el liderazgo que deben tener los jefes. Hace un contraste general entre un jefe y un líder. Al final del capítulo se puede apreciar la relación que tiene el desarrollo de los trabajadores con el proceso de aprendizaje, dependiendo del puesto y las atribuciones asignadas para la realización de sus tareas laborales.

El capítulo 7 presenta el análisis de resultados del enfoque cuantitativo. En la primera parte brinda la ubicación e interpretación de las preguntas cuantitativas del cuestionario utilizado con relación a las variables de estudio y se localizan las preguntas que están concatenadas con los indicadores y las claves de las variables independientes y dependiente. Como base de la investigación analiza la información demográfica de la población en estudio y las distribuciones de la muestra encuestada por edades, nivel de estudios, antigüedad laboral y estado civil.

Posteriormente sigue con la presentación de la opinión de la población bajo estudio auxiliada con estadística descriptiva, desarrollando el análisis de la primera variable estudiada que para este estudio es la dependiente denominada como deserción laboral y también se presentan los resultados de las variables independientes: contenido de salarios, condiciones laborales y motivación al personal. Se explican las técnicas de estadística inferencial utilizada como: la regresión lineal múltiple, test de hipótesis estadísticas y prueba “t” de *Student*. Finalmente se encuentran las reflexiones del capítulo.

El capítulo 8 complementa la investigación con el análisis del estudio pero desde el enfoque cualitativo y confirma el planteamiento de la metodología que está ubicada en el capítulo 2 al indicar que las técnicas cualitativas coadyuvan este estudio como parte de la formación en las ciencias sociales. Inicia el capítulo haciendo una explicación de investigación cualitativa, prosigue con los objetivos del análisis y también describe el instrumento utilizado. El análisis cualitativo principia con la variable dependiente que es denominada como deserción laboral. Más adelante se encuentra el desglose analítico de las variables independientes que son: contenido de salarios, condiciones laborales y motivación al personal. El capítulo finaliza con un resumen del análisis cualitativo.

El capítulo 9 presenta una propuesta con oportunidades de mejora para retener a los cortadores de caña e incrementar la identificación del personal con la finca San Patricio y finca Tehuantepec. La propuesta consiste en la creación de una política empresarial de dignificación del cortador de caña que identifique las oportunidades de mejora para retener a los cortadores de caña e

incrementar la identificación del personal con la empresa. La creación de la política empresarial queda a discreción del interesado o sea finca San Patricio.

La política se basa en tres programas:

- Programa de corte de caña en verde.
- Programa de revisión de salarios y bonificación extra por calidad de corte.
- Programa de condiciones laborales.

La política describe el planteamiento de varias oportunidades de mejora para retener más a los cortadores de caña e incrementar la identificación del personal con la finca que los contrata. Se recomienda que la unidad bajo estudio que presenta mayor problema de deserción laboral, inicie a ejecutar prácticas de producción más limpia y realice una revisión de salarios, e invita a interpretarlo desde varios puntos de vista: como un derecho de los empleados, una obligación para la empresa y una oportunidad compartida para la clase trabajadora y patronal.

Se mencionan las condiciones laborales como medio de motivación para los trabajadores que se traduce en satisfacción mediante la seguridad industrial y salud física e intelectual. Por último se recomienda que las inversiones en programas de salud también se proyecten a los familiares de los empleados en las comunidades de origen que en su mayoría se ubican en el altiplano de la república de Guatemala. La meta a lograr es retener a los cortadores de caña durante la zafra y así evitar altos niveles de deserción laboral. Las propuestas que se detallan serán de mucha utilidad para el planteamiento de estrategias y toma de decisiones del personal de dirección de las unidades bajo estudio.

En el capítulo 10 se presentan las conclusiones tanto generales como específicas que se obtuvieron en el trabajo de investigación. Las conclusiones generales se enfocan a las causas por las cuales existe una alta rotación de personal de corte de caña en la época de zafra. Las

conclusiones específicas se dirigen a plasmar las necesidades que los cortadores requieren satisfacer para tener una relación permanente con las fincas bajo estudio. También se concluye en el impacto económico que los cortadores tienen como beneficio en el período de zafra. Asimismo se presenta el nivel de productividad que el personal de corte debe tener para mantener estabilidad laboral e identifica los servicios que tienen impacto en la identificación que el cortador tiene con las fincas San Patricio y finca Tehuantepec.

En la parte final del documento se encuentran las referencias bibliográficas que se utilizaron en la investigación y los anexos que contienen la operacionalización de las variables e indicadores integrado en el formato de los cuestionarios utilizados para el censo y las entrevistas.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Trabajar para la agroindustria azucarera ha sido una opción para determinada población guatemalteca ya que los niveles de desempleo aumentan año con año. El mayor porcentaje de empleo generado por estas agroindustrias, es para el corte de caña en época de zafra. En finca San Patricio ubicada en el municipio de la Democracia, departamento de Escuintla, se contratan alrededor de 1,100 personas para esta ardua tarea pero tienen el problema de alta deserción laboral. Por otro lado en finca Tehuantepec del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla, laboran unos 1,000 cortadores de caña, la deserción laboral en esta finca no es significativa. Los trabajadores de corte de caña se clasifican como cortadores voluntarios que se ubican cerca del área de influencia, en un cincuenta por ciento y el resto son trabajadores que no viven en la región, a los que en la agroindustria azucarera se les denomina como permanentes. Para esta actividad azucarera, es muy importante la mano de obra proveniente de la región local y del altiplano de Guatemala.

Los cortadores voluntarios, son aquellas personas que viven en la región, en los municipios de la Gomera, la Democracia, Santa Lucía y Siquinalá, del departamento de Escuintla. Ellos son recogidos en sus comunidades todos los días y son trasladados al campo para la labor, al terminar por la tarde, nuevamente son transportados a sus casas. Las personas que laboran como

cortadores permanentes, viven en módulos habitacionales, ellos son originarios de otros departamentos, Quiché y Baja Verapaz, entre otros.

El propósito de tener los módulos habitacionales es que la estadía de los trabajadores sea cómoda. A los cortadores permanentes se le dan los servicios de hospedaje, alimentación, atención médica y recreación. La situación que se presenta, es que aunque atiendan los servicios mencionados anteriormente, siempre se maneja un alto porcentaje de deserción laboral, alrededor de 35 % especialmente en el grupo que proviene del departamento de Baja Verapaz, en contraste, en finca Tehuantepec el problema es menor, pues los trabajadores provenientes departamento de Quiché, presentan un porcentaje de deserción laboral del 5 %.

Para las empresas es importante mantener un índice de deserción laboral estable ya que este es un indicador que depende del trato y condiciones de trabajo que el patrono proporciona a los trabajadores. Por otro lado, los trabajadores necesitan tener un trabajo estable, remuneración justa y condiciones de trabajo que los motive y esto se refleje en el buen desempeño de sus actividades. En cada zafra en finca San Patricio se presenta el fenómeno de alta deserción laboral lo que obliga a invertir recursos para nuevos reclutamientos, los aspirantes se escasean, y la crisis por falta de mano de obra se empieza a percibir en toda la operación agroindustrial de fabricación de azúcar de caña.

El mayor problema de finca San Patricio se ha detectado desde hace muchos años en sus cuadrillas de cortadores que en el tiempo de zafra se aloja en los módulos habitacionales de finca San Patricio. Como parámetro de comparación se utilizó el estudio de finca Tehuantepec con la cuadrilla proveniente del departamento de Quiché, para correlacionar la información obtenida, contrastar y determinar los factores que inciden en la deserción laboral y así establecer medidas preventivas y correctivas en finca San Patricio.

Las preguntas planteadas de esta investigación fueron:

- ¿Cuáles son las causas por las que existe deserción laboral de corte de caña en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Qué requerimientos tienen los cortadores de caña para satisfacer sus necesidades y tener una relación permanente en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Cuál es el beneficio económico que reciben los cortadores en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Cuál es el nivel de productividad que un cortador de caña debe tener para permanecer en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Cuáles son los servicios que la empresa brinda a los cortadores en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para que los cortadores de caña se identifiquen con la empresa y así retenerlos en la época de zafra en finca San Patricio y finca Tehuantepec?

Los objetivos específicos de la investigación que están relacionados con las preguntas presentadas anteriormente y fueron alcanzados de forma satisfactoria. Los hallazgos de la investigación fueron los siguientes:

1.1.1 CAUSAS POR LAS CUALES EXISTE DESERCIÓN LABORAL DE CORTE DE CAÑA EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

El estudio determinó que las causas que determinan la deserción laboral en finca San Patricio son: el contenido de salarios, las condiciones laborales y la motivación al personal. Los trabajadores consideran que las condiciones laborales y la motivación al personal no son aceptables y no cubren las expectativas de sus necesidades. Hay que denotar que en el período de zafra que fue realizada la investigación, los cortadores de caña consideran que el contenido de

salarios devengado no fue el adecuado y no satisface la necesidad que este requiere para poder adquirir alimentos, bienes y servicios indispensables en el diario vivir.

En finca Tehuantepec la deserción laboral no es significativa. Los salarios, las condiciones laborales son bien percibidos y esto genera alta motivación en el personal. Los cortadores de caña consideran que los salarios devengados llenan las expectativas y las necesidades que tienen para subsistir con sus familias.

1.1.2 REQUERIMIENTOS DE LOS CORTADORES DE CAÑA PARA SATISFACER SUS NECESIDADES Y TENER UNA RELACIÓN LABORAL PERMANENTE EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

Los trabajadores de finca San Patricio que se dedican al corte de caña, requieren tener jornales diarios de trabajo justos, que no exceda el número de horas de trabajo reguladas por la ley y que asegure una remuneración de salario que cumpla sus expectativas y que esté por encima del salario mínimo que cubra los gastos de la canasta básica alimentaria. Dependiendo de un ingenio que deje de moler caña debido a problemas de operación o se deje de cosechar por problemas climáticos representa un alto riesgo de que los trabajadores se retiren a otra empresa si no se tiene un plan de contingencia para emplear a las personas en otras tareas agrícolas para que logren una remuneración similar a la de una jornada diaria de corte de caña.

Por su parte, en finca Tehuantepec se han adoptado estrategias laborales que permiten controlar a los cortadores de caña para que no excedan su horario de trabajo por más de 8 horas. Han implementado un programa de descansos entre lapsos de tiempo en la labor en áreas de sombra, lo que permite que los trabajadores recuperen energías y el desgaste físico no sea crítico. Estas acciones permiten que los cortadores ganen salarios por arriba del salario mínimo estipulado por la ley.

Los cortadores de caña de finca San Patricio solicitan un programa de seguridad e higiene industrial en las áreas de trabajo para disminuir el riesgo de sufrir accidentes, contraer enfermedades y ausentarse de sus labores por un tiempo determinado o de forma definitiva. Ante

una incapacidad, aunque sea temporal, para un cortador de caña, significa pérdida de tiempo y por ende dejar de percibir un salario hasta que pueda recuperarse o en el peor de los casos quedar inválido o morir. Desean tener áreas limpias para ingerir sus alimentos en los cañaverales, descansos en la jornada diaria en lugares frescos para recuperar energías e hidratarse adecuadamente. Demandan ser escuchados por la alta gerencia y que se respete la libertad sindical y el derecho de asociación colectiva.

En finca Tehuantepec se promueve la seguridad e higiene industrial. A los cortadores de caña se les provee de accesorios de equipamiento de protección personal para el trabajo de campo. Para mantener una higiene adecuada se les suministra agua pura para beber y para lavado de manos, asimismo se les provee hidratación oral lo que permite recuperar los fluidos y sales perdidas por el trabajo arduo bajo el sol y reduce el estrés térmico. Para que los cortadores de caña realicen sus necesidades fisiológicas se instalan sanitarios móviles que reducen el riesgo de contaminación y brinda al trabajador un lugar cómodo y privado.

1.1.3 BENEFICIO ECONÓMICO QUE RECIBEN LOS CORTADORES EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

El salario nominal promedio mensual obtenido por cortador de caña del altiplano durante la zafra 2018-2019 de finca San Patricio fue de Q 2,996.43 mientras que en finca Tehuantepec fue de Q 3,995.00. El salario mínimo establecido en por la ley en ese período era de Q 2,992.36 (incluye, séptimo día y bono incentivo). Lo anterior significa que los cortadores de caña de finca San Patricio perciben alrededor del 0.14 % por arriba de lo establecido para el salario mínimo en el sector agrícola, mientras que los cortadores de finca Tehuantepec superan el salario mínimo en 33 % pero para ello, deben estar expuestos calor extremo, radiación solar, cenizas, polvo y otras partículas lo que provoca problemas renales por deshidratación y enfermedades oculares y de las vías respiratorias.

En la práctica hay otro aspecto negativo del impacto económico en los cortadores de caña. En finca San Patricio, para obtener un ingreso diario de Q 90.16 que corresponde al salario mínimo, es necesario cortar más de 4 toneladas de caña. Esta jornada hace que el cortador de caña trabaje

más de 8 horas diarias y por tener un sistema de pagos por productividad, no se hace efectiva la remuneración por horas extras.

Es importante señalar que los ingresos que genera el empleo de corte de caña es sólo para tiempo de zafra que oscila entre 5 y 6 meses, posterior a ese período, los cortadores se quedan sin trabajo y deben subsistir de otras actividades agrícolas en sus comunidades. Es importante mencionar que el salario promedio mensual de los cortadores de caña no cubre la canasta básica alimentaria que reportó el instituto nacional de estadística (INE) para febrero del 2019 que fue de Q 3,545.22.

1.1.4 NIVEL DE PRODUCTIVIDAD QUE UN CORTADOR DE CAÑA DEBE TENER PARA PERMANECER EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

El nivel de productividad promedio de los trabajadores de finca San Patricio fue de 4.78 toneladas de caña/hombre-día y en finca Tehuantepec fue de 6.75 toneladas de caña/hombre-día. Lograr una productividad arriba de 6 toneladas de caña/hombre-día, para muchos trabajadores es muy complicado, debido a que requiere mucho esfuerzo y desgaste físico. Los cortadores que no llenan este requisito son readecuados en otra labor y muchas veces renuncian, por lo consiguiente hay también deserción laboral al ser presionados a obtener la productividad indicada.

Lograr cortar arriba de 6 toneladas diarias requiere gran esfuerzo pues se exige que el trabajo sea de calidad, es decir, sin agregar materias extrañas y reducción de pérdidas por caña dejada en el campo. Lo anterior que favorece a la finca y afecta negativamente a los cortadores al percibir menos pago diario, especialmente a los de finca San Patricio debido a que al tener menor productividad, obtienen menor ingreso económico.

1.1.5 SERVICIOS QUE LA EMPRESA BRINDA A LOS CORTADORES EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

Los servicios que finca Tehuantepec brinda a los cortadores de caña del altiplano son: hospedaje, alimentación, transporte, clínicas médicas y odontológicas. Estos servicios impulsan impacto positivo en la identificación que el cortador para con la empresa.

En finca San Patricio también se ofrecen servicios similares, sin embargo los cortadores de caña lo consideran como parte del pago que se le realiza pero en especie o como un servicio pagado por ellos mismos y ejemplifican que las medicinas que se recetan para el tratamiento de alguna enfermedad o accidente que no se reporte al instituto guatemalteco de seguridad social (IGSS), corre por cuenta del trabajador, el monto es descontado de su salario al final del mes.

1.1.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA QUE PARA QUE LOS CORTADORES DE CAÑA SE IDENTIFIQUEN CON LA EMPRESA Y ASÍ RETENERLOS EN LA ÉPOCA DE ZAFRA EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

Las oportunidades de mejora están direccionadas a iniciar una transición de corte de caña quemada a corte de caña en verde, realizar una revisión de salarios respecto a las demás empresas que se dedican al cultivo y cosecha de caña de azúcar. Mantener los niveles de salarios del mercado de oferta de trabajo, permitiría lograr estabilidad laboral de los cortadores. Los costos por nuevos reclutamientos, selección y contratación serían reducidos notablemente. Realizar un estudio de bonificación extra por calidad de corte. Disminuir las pérdidas de azúcar por caña dejada en el campo y llevar al ingenio caña más limpia para una mejor recuperación de sacarosa puede compensar el pago extra por calidad de corte. Los trabajadores serían beneficiados con un mayor ingreso y la caña entregada al ingenio aportaría un valor agregado más alto. Es necesario que trabaje en mejorar las condiciones laborales, implantar un sistema adecuado de seguridad e higiene industrial para que sirva como medio de motivación a todos los empleados.

De acuerdo a lo anterior se comprobó la hipótesis científica planteada. Los resultados de esta investigación proporcionan el camino que se debe seguir, para lograr un balance de beneficios entre patrono y trabajador y contribuir sinérgicamente al desarrollo del sector agrícola del país. El estudio se realizó en las áreas de trabajo para el personal permanente de corte de caña de la finca San Patricio y finca Tehuantepec, ambas ubicadas en el departamento de Escuintla, Guatemala.

La investigación realizada es de tipo prospectivo, transversal y observacional, se ampara en técnicas cuantitativas en su mayoría sin dejar por un lado la técnica cualitativa que coadyuva al

estudio de las ciencias sociales. Se utilizó un método de enfoque mixto, donde los datos que se obtuvieron mediante cuestionarios que fueron analizados estadísticamente y también entrevistas, cuyos resultados fueron triangulados con lo obtenido en los métodos cuantitativo y cualitativo. La muestra estudiada fue de 420 personas de finca San Patricio y 350 personas de finca Tehuantepec que son cortadores de caña de sexo masculino que hablan español, la muestra fue determinada mediante un muestreo no probabilístico de selección experta o selección intencional que consiste en que el investigador toma la muestra seleccionando los elementos que a él le parecen representativos o típicos de la población, por lo que depende del criterio del investigador.

Este método de muestreo fue utilizado, debido a que en toda la población de trabajadores ha presentado problema para la finca San Patricio en el tema de deserción laboral. La muestra incluyó a personas mayores de edad provenientes del departamento de Baja Verapaz en finca San Patricio y del departamento de Quiché en finca Tehuantepec. También se entrevistó a las personas del área administrativa que tienen a su cargo los servicios y salarios para los trabajadores de finca San Patricio y finca Tehuantepec. El período de tiempo en que se llevó a cabo la investigación fue desde 01 de enero del 2018 al 01 de abril del 2019. La información de campo fue recabada durante la zafra 2018-2019.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN GUATEMALTECA

Guatemala es un país, cuya población es multilingüe y pluricultural. “El idioma oficial es el castellano y se hablan veintiún idiomas indígenas, además del xinca y el garífuna. Los idiomas indígenas mayoritarios son el k’iche’, el mam, el kaqchiquel y el q’eqchi.” (CIEN, 2001, pág. 3). La mayoría de las personas que se dedican al corte de caña provienen del altiplano del país y hablan los idiomas mencionados anteriormente. En la comunicación verbal que efectúan diariamente los cortadores de caña, muchas veces puede notarse que lo hacen en su idioma natal, dejando en un segundo lugar el español.

“La población guatemalteca ha crecido rápidamente en los últimos años, la proyección para el año 2018 era de 16.8 millones de habitantes. El 51 % corresponden a personas de sexo femenino y el 49 % al sexo masculino.” (INE, 2014, pág. 13). Para el quinquenio 2015-2020 la esperanza

de vida al nacer es de 76.1 años para las mujeres y de 69.1 años para el hombre, dando un promedio de 72.5 para ambos sexos. Es importante destacar que la población predominante es de sexo femenino y son quienes tienen más alta la esperanza de vida. Para los cortadores de caña la esperanza de vida se reduce debido a que están expuestos a sustancias químicas y el trabajo agotador con sobrecarga muscular en un ambiente cálido derivando deshidratación rápida producida por el calor extremo y la radiación solar que puede provocar la enfermedad renal crónica (ERC) la que se analiza más adelante.

Otro indicador importante es la tenencia de la vivienda en Guatemala. De acuerdo a la encuesta nacional de condiciones de vida del año 2014 se tenían estimado alrededor de 2.98 millones de viviendas, el 52 % en el área urbana y el resto el área rural. El 65.5 % de hogares tiene conexión a una red de agua potable predominando los del área urbana. “El 56.7 % de hogares tienen más de tres personas por cuarto, excluyendo el baño y la cocina, considerándoles insatisfechos en la dimensión de hacinamiento y las peores condiciones las viven los del área rural.” (INE, 2011, pág. 31). La falta de servicios esenciales y las condiciones de hacinamiento indican la lentitud con que el Estado ha llevado el desarrollo del país.

Estos indicadores se relacionan con las condiciones de vida de los cortadores de caña, debido a que viven en el área rural del país y para trabajar en las fincas, tienen que migrar hacia la costa sur y en muchos casos se quedan viviendo en lugares cercanos a los ingenios azucareros, “...por lo que se suman a la población urbana y rural ya existente, siendo más tarde desplazados a lugares que no cuentan con los servicios ni infraestructura adecuada.” (Ordoñez, 2006, pág. 4).

En Guatemala una buena cantidad de la población es analfabeta. En el año 2014 el 79.1 % de la población mayor de 15 años sabía leer y escribir; y para el 2006 se manejaban valores del 74.8 %. “El alfabetismo se reparte en un 86.1 % para el área urbana y el 71.4 % para el área rural.” (PNUD, 2016, pág. 338). Lo anterior indica que la tasa de alfabetismo ha incrementado levemente en los últimos años. En el sector azucarero la mano de obra contratada para el corte de caña tiene una relación directa a los indicadores anteriores pues la mayoría de los cortadores de caña son alfabetas pero aún hay un segmento de trabajadores que no saben leer ni escribir

haciéndolos vulnerables a los atropellos y violaciones a sus derechos laborales constitucionales como trabajadores agrícolas.

Los avances en el tema de educación para Guatemala no son tan impactantes. “Del año 2005 al 2014, la tasa neta de escolaridad aumentó en las siguientes magnitudes: pre-primaria de 47.0 a 47.3 %; primaria: de 93.5 a 82.3 %; básico: de 33.2 a 44.9 %, y diversificado: de 19.0 a 24.4 %.” (PNUD, 2016, pág. 332). Como se vio anteriormente, los cambios ocurren a un ritmo más lento del que el país requiere, y peor aún que en el caso de la tasa neta de escolaridad primaria disminuyó a partir del año 2012. Este fenómeno social se relaciona mucho con los trabajadores agrícolas. En la costa sur, es muy difícil que los trabajadores de corte de caña tengan estudios a nivel diversificado, apenas unos han logrado estudiar el nivel básico y otros han estudiado el nivel primario y aún se pueden encontrar personas que nunca han asistido de forma regular como alumnos a un centro educativo.

El acceso a estudios superiores es limitado. Para el año 2013 el total de estudiantes matriculados en educación superior eran 313,457 de los cuales el 50.8 % mujeres y 49.2 % hombres. “El sector privado tiene inscritos al 42.1 % de la población estudiantil a nivel superior.” (PNUD, 2016, pág. 343). En este estudio no se identificó a ningún cortador de caña con estudios a nivel universitario.

Respecto a la salud, Guatemala mantiene tendencia de enfermedad y muerte. “La mortalidad en la niñez por cada 1,000 nacidos vivos para el año 2015 fue de 35, disminuyendo en 7 puntos respecto al año 2009; el porcentaje de desnutrición global en niñas y niños menores de 5 años fue de 12.6 %, que también presenta un pequeño descenso respecto a los últimos 10 años.” (INE-MSPAS, 2017, pág. ix). Sin embargo, pese a todos los esfuerzos por obtener un progreso marcado en la salud de los guatemaltecos, las enfermedades como diarreas, infecciones respiratorias y desnutrición se presentan en todos los grupos de edad, entre la población en situación de pobreza, indígenas y personas del área rural.

“Los cortadores de caña mantienen el riesgo de padecer o de sufrir procesos patológicos en la salud; porque demandan un trabajo que requiere un gran esfuerzo físico con alto gasto calórico

acompañado de ambiente contaminado, inclemencias del tiempo, temperaturas altas y accidentes.” (Hernández, 2013, pág. 49). Las enfermedades que más padecen están: gastrointestinales, dolor de riñones, dolor de espalda, calambres musculares, desmayos, cansancio o fatiga.

Una enfermedad letal para los cortadores de caña es la enfermedad renal crónica (ERC).

Los resultados de los estudios de caso de la *fairfood international* (FI, es una innovadora organización que aboga por el funcionamiento justo y transparente de la industria alimentaria) y el instituto centroamericano de estudios sociales (ICAES) indican que los cortadores de caña de azúcar en Guatemala y Nicaragua están sobre expuestos a los factores de riesgo asociados con la ERC que se identificaron en las investigaciones sobre la enfermedad, y es muy probable que sea un problema para toda la industria en la región de América Central. Factores importantes de riesgo son, entre otros, el trabajo extenuante, jornadas de trabajo excesivamente largas, descansos insuficientes y constante exposición al sol y al agua potable. (ICAES, 2016, pág. 16).

Las enfermedades, lesiones o síntomas son atendidos en la clínica médicas instalada en un lugar estratégico de la empresa, sin embargo algunos la atención no incluye las medicinas a utilizar en los tratamientos, éstas deben comprarlas los trabajadores. Los trabajadores tienen derecho a recibir asistencia médica en el IGSS. Sin embargo sólo aquellos que padecen enfermedades crónicas o accidentes de alta relevancia acuden a dicha institución.

El nivel de pobreza en Guatemala es alto e impactante. “Para el año 2014 el 66.7 % de la población vivían en condiciones de pobreza con el 45.3 % para el área urbana y 87.5 % para el área rural y el 86.6 % para el sector indígena y 53.9 % no indígena.” (PNUD, 2016, pág. 314). Como se puede ver, la pobreza en Guatemala es una realidad para un elevado porcentaje de la población del país, en especial para las comunidades que habitan en las zonas rurales, mayoritariamente indígenas.

Una de las causas de la pobreza en Guatemala es el problema de distribución de riqueza. “Para medir la magnitud de desigualdad en la distribución de ingresos de una sociedad se utiliza el coeficiente de Gini que es una cifra entre 0 y 1; a medida que este valor se acerca a 0 se debe interpretar desigualdad mínima y si este valor se aproxima a 1 se dice que existe desigualdad

máxima. Guatemala para el año 2015 tiene un coeficiente de Gini de 0.531, el que no ha cambiado significativamente en los últimos años, clasificándolo como a uno de los países con mayores niveles de desigualdad en el mundo.” (PNUD, 2016, pág. 298).

La desigualdad en Guatemala es una situación que afecta a la población desde el tiempo de la colonia y que afecta a la población que se dedica al trabajo agrícola y en ellos incluidos quienes laboran en el sector azucarero cortando caña. Los cortadores de caña son, un grupo marginado de la población guatemalteca que viven y sufren la pobreza, su trabajo que es duro y de mucho riesgo entre otros factores, demuestran que son personas víctimas de un sistema capitalista que emplea mano de obra barata para generar riqueza.

Otro factor que influye en la pobreza es la situación de empleo. “Para el año 2014 la población económicamente activa (PEA) disponible era de 6.25 millones y la tasa de participación del 62.3 %. El 70.2 % de la PEA se encuentra ocupada en el sector informal y el 29.8 % en el sector formal.” (PNUD, 2016, pág. 346). Estos indicadores se reflejan diariamente en los procesos de reclutamiento de personal en las instituciones públicas y privadas en donde mucha gente llega con la esperanza de obtener un empleo.

En Guatemala la mayor cantidad de fuentes de trabajo se generan en la agricultura y el sector de la caña de azúcar, en la costa sur se general alrededor de 425 mil plazas y de estas la mayor fuerza laboral se ubica en los cortadores de caña quienes optan por este tipo de trabajo, ya que muchos de ellos no son propietarios de tierras en sus comunidades y los que las tienen no cuentan con el recurso económico para explotarla.

El desarrollo humano es otro problema en Guatemala, el informe a nivel mundial del programa de desarrollo humano de las naciones unidas indica que en el año 2015, Guatemala ocupó la posición número 124 de 188 países del mundo en desarrollo humano (PNUD, 2016, pág. 24). A nivel centroamericano, la población Guatemalteca se ubica en el penúltimo lugar de desarrollo humano.

Con un valor de 0.45 en el índice de desarrollo humano para el año 2015, la población que se ubica en el área urbana tiene mejor desarrollo humano que la que vive en el área rural y eso es mayor en la población no indígena respecto a los indígenas con valores de 0.579 y 0.395 respectivamente. (PNUD, 2016, pág. 313).

Los valores de los indicadores enunciados anteriormente son el reflejo del poco avance que Guatemala ha tenido en disminuir las desigualdades sociales y económicas de su población. La mayoría de los guatemaltecos afrontan una situación muy difícil. Tienen problemas de desigualdad, insatisfacción en las formas de vivir, poco acceso a la educación, debilidades marcadas en aspectos de salud y bajos ingresos económicos, influyen en que la calidad de vida de la mayor parte de la población sea inadecuada.

Todos los indicadores sociales y de acceso a determinados servicios públicos listados anteriormente, muestran que Guatemala es un país en vías de desarrollo. Lo anterior se relaciona al problema de investigación, debido a que la desigualdad social influye a que muchas personas se dediquen al trabajo agrícola, en ese sector, al corte de caña. La desigualdad que caracteriza al pueblo de Guatemala, se refleja en las frentes de los cortadores que han sido irradiadas por los rayos del sol y las cenizas de las hojas quemadas de los cañaverales.

1.3 EL CORTADOR DE CAÑA EN GUATEMALA

Guatemala es un país eminentemente agrícola. “La fuerza de trabajo requerida para ese sector es grande, especialmente en el corte de caña de azúcar que es realizado en su mayoría por indígenas del altiplano que viven en niveles altos de pobreza y faltos de educación.” (Plant, 1995, pág. 15). Muchas personas ven la zafra como la época donde pueden obtener mejores ingresos y representa una buena opción laboral al no tener oportunidades de mejores trabajos con remuneraciones dignas y adecuadas condiciones laborales.

El cortador de caña es un trabajador temporal es decir que su contrato es por tiempo definido. Es contratado por los ingenios azucareros durante 5 o 6 meses, cuyo período de cosecha y producción de azúcar se le denomina zafra. “El cortador de caña se encarga del corte de la

misma, actividad que es realizada en grandes extensiones de terreno, soportando circunstancias difíciles como: clima, polvo, accidentes, enfermedades, mordeduras de bichos, etc.” (Escobar, 1992, pág. 3). El corte de caña es un trabajo duro, donde hay gran desgaste físico y los riesgos para los quebrantos de salud son altos.

Figura 1. Cortador de caña en la costa sur de Guatemala.



Fuente: investigación propia. 2019

Existen dos tipos de cortadores de caña. Los trabajadores voluntarios que viven en el área de influencia de los ingenios y los cuadrilleros que son migrantes del altiplano que también se les conoce como cortadores permanentes. Los cuadrilleros son los que sufren más las consecuencias ya que en el tiempo de zafra dejan sus comunidades, familia, tradiciones y hasta la práctica de

religión, porque en las fincas de los ingenios donde son contratados deben dedicarse a las actividades de capacitación en el tema de corte de caña y sus labores propias del trabajo, lo que no permite realizar actividades que comúnmente llevan a cabo en tiempo de no zafra en su lugares de origen.

Las actividades que realiza el cortador de caña de también desempeña un papel importante en la sociedad guatemalteca. “Las tradiciones orales han surgido como recurso de diversión de los trabajadores en los cañaverales y como herencia cultural propia de su pasado han sido mantenidas hasta la actualidad y transmitida a las generaciones presentes y futuras.” (Lara, 2005, pág. 5).

“Muchas escenas del arduo trabajo fueron plasmadas en pinturas ya que en la década de los cincuenta, pintores reconocidos viajaban a Escuintla para ver en las fincas a los cortadores de caña durante la zafra.” (Martínez, 2004, pág 10). Su participación es activa, cuando la zafra inicia, cientos de trabajadores salen de sus comunidades hacia la costa sur, es todo un evento de festividad al despedirse de sus familias y seres queridos.

1.3.1 EL CORTADOR DE CAÑA ANTES DE LA DÉCADA DE LOS 90

Los vestigios de la existencia del cortador de caña, se remontan a los tiempos de la colonia. “En 1569, los frailes Dominicos trajeron a San Jerónimo, municipio del departamento de Baja Verapaz un trapiche, lo que representa para la historia el primer ingenio azucarero de Centro América.” (Sagastume, 2004, pág. 7). Este es el inicio de la utilización de la mano de obra para la cosecha de la caña. La práctica de contratar personal temporero y migrante se ha utilizado por muchos años.

El reclutamiento era realizado por contratistas independientes del ingenio, por lo general son los miembros que tienen mayor capacidad económica de las comunidades. Las ganancias del contratista se centraban en la comisión que se recibía, alrededor de cincuenta centavos diarios por trabajador reclutado. “Como la mayoría de los contratistas eran responsables de más de 500 trabajadores, los ingresos eran elevados.” (Plant, 1995, pág. 17).

Las condiciones de vida de los cortadores era inadecuada. Los alojamientos consistían en construcciones de madera, conocidas como galeras, no se proporcionaba ningún tipo de cama o enseres. “La comida no cubría los nutrientes necesarios y no tenían condiciones higiénicas; esto los hacía vulnerables a enfermedades y tener deficiencias calóricas que reducían de una forma significativa la productividad de los cortadores.” (AMMBA, 2001, pág. 8). La forma de trabajo apuntaba a ser indigna y a vivir en condiciones casi infrahumanas.

Los derechos laborales no eran respetados. Los cortadores de caña, especialmente los migrantes no tenían ningún beneficio laboral, trabajaban sólo cuatro o cinco meses y luego se trasladaban de finca en finca buscando trabajo. La nula efectividad de la ley gubernamental permitía que a este tipo de trabajadores se les pudiera despedir con facilidad o no volverlo a contratar.

Los salarios obtenidos tampoco eran muy alentadores. La explotación sobrepasó los límites, cuando en 1980 la gran huelga cañera realizada por trabajadores, especialmente de corte de caña, ocuparon casi todos los ingenios. Esto reflejó la capacidad organizativa de los sindicatos de aquel tiempo, uniendo a más de setenta mil trabajadores de la costa sur entre cortadores de caña y algodón.

El resultado obtenido fue que los patronos cedieran el aumento del jornal diario a 3 quetzales con 20 centavos. Fue la primera vez que los trabajadores permanentes de la costa se unieron con los migrantes del altiplano, demostrando de esta forma la fuerza de las organizaciones laborales unidas para un beneficio común.

El logro obtenido de la huelga cañera de 1980 fue motivo para que muchos cortadores de caña se sindicalizaran, pero los patronos violaron la libertad de asociación sindical por lo que muchos cortadores de caña fueron despedidos y otros desaparecidos o asesinados, por lo que muchas organizaciones sindicales fueron desaparecidas y con ello las condiciones laborales quedaron vulnerables.

En el pasado, la costa sur fue escenario de una zona conflictiva. Enfrentamientos armados, se dio la lucha de clases con fuertes tendencias sindicales cuyas organizaciones fueron utilizados como instrumento para la guerrilla. “La administración se daba mediante una relación totalmente vertical, irrespeto a la dignidad del trabajador, condiciones inadecuadas de trabajo, el jefe como capataz, y la falta de comunicación hacia los trabajadores eran el elemento en común de esa época en los ingenios azucareros de la zona.” (Leguizamón, 2003, pág. 26). Todo este atropello dio como resultado un atraso en la actividad productiva y un desgaste emocional por la constante lucha interna de las empresas.

1.3.2 EL CORTADOR DE CAÑA EN EL PRESENTE

La presión ejercida por los clientes extranjeros obligó a los propietarios de los ingenios a implementar proyectos para mejorar las condiciones laborales salariales y sociales de los trabajadores en organizaciones solidaristas como un instrumento de los patronos para tener el control del accionar de sus trabajadores. Fernández (2004) indica que: “El solidarismo busca rescatar los elementos de que son comunes a trabajadores y patronos, es un concepto opuesto a las ideas de confrontación de clases, es una asociación civil que fomenta el ahorro a los empleados.” (pág. 289). A medida que se iban tranquilizando los conflictos sociales y laborales en la costa sur de Guatemala, los ingenios decidieron trabajar por el desarrollo social y económico de su gente. Se promulgó un cambio moderado en la relación laboral con sus trabajadores, mediante programas y actividades que fueran acordes a las necesidades y al mejoramiento del nivel de vida de sus trabajadores.

En 1990 se crea la fundación del azúcar (FUNDAZUCAR), como: “... la institución encargada de diseñar y ejecutar la estrategia de responsabilidad social empresarial de la agroindustria azucarera de Guatemala desde la perspectiva del vínculo empresa comunidad.” (ASAZGUA, 2002, pág. 26). Plant (1995) sostiene que: “Se dio un inicio en el desarrollo económico y social de los trabajadores de los ingenios, sus familias y otras personas de la comunidad, mediante el impulso de programas en las áreas de educación, salud, vivienda, asistencia comunitaria y desarrollo municipal urbano y rural.” (pág.19).

Figura 2. Jornada médica en las comunidades



Fuente: investigación propia. 2019

En la actualidad, el trato que recibe el cortador de caña por parte de sus empleadores es diferente al pasado, aunque aún se puede constatar explotación laboral. Los ingenios han trazado el objetivo de lograr incrementos en la productividad del personal migrante. Se han realizado acciones integrales mediante la contratación de personal con educación a nivel diversificado y capacitados para una adecuada administración del recurso humano.

La agroindustria azucarera ha incursionado en la instauración de programas capacitación técnica, educación básica y superior, inversiones en investigación, tecnología e infraestructura de información y seguridad en el trabajo; renovación de maquinaria, equipo y herramientas de trabajo. “En los últimos años se han creado de cooperativas de consumo, cajas de ahorro y auxilio póstumo; asimismo se ampliaron programas de salud, brindando atención médica para los cortadores en el campo todos los días.” (Leguizamón, 2003, pág. 27). Todos estos cambios han hecho que el cortador tenga un trabajo diferente respecto al pasado y con algunos beneficios laborales. Otro factor de cambio fueron las prácticas de reclutamiento. Los empleadores han suprimido en buena parte los contratistas independientes de mano de obra y llevan a cabo su propia contratación de trabajadores en el altiplano indígena.

Durante el tiempo de no zafra, los ingenios tienen personal que da asistencia y capacitación en las comunidades de los cortadores de caña. La mayoría de los ingenios llevan a cabo jornadas médicas en las comunidades de origen, lo que hace que sea atractivo trabajar para dicha agroindustria.

Figura 3. Cortadores de caña recibiendo alimentación en módulos habitacionales.



Fuente: investigación propia. 2019

Otro beneficio importante de mencionar es el mejoramiento en la alimentación. FUNDAZUCAR imparte asesoramiento a todos los ingenios sobre la dieta nutricional rica en carbohidratos y proteínas para los cortadores de caña lo que hace posible brindarles tres tiempos de comida diaria que incluye huevos, pollo y carne de res entre otros, con un contenido total de 4,000 calorías diarias.

Figura 4. Comedor para los cortadores de caña en módulos habitacionales.



Fuente: investigación propia. 2019

Figura 5. Entrega de almuerzo a cortadores en el cañaveral.



Fuente: investigación propia. 2019

Las prácticas que sometían al trabajador a recibir raciones únicamente de frijol y arroz los tres tiempos diarios de comida, han cambiado. Las condiciones de las instalaciones de comedores son adecuadas porque están ubicadas en los módulos habitacionales donde desayunan y cenan pero el almuerzo lo hacen en el cañaveral y en ese lugar los trabajadores son vulnerables a contraer enfermedades por agentes patógenos que se encuentran en el suelo y aire del entorno de trabajo.

“También se han implementado nuevas técnicas de corte basada en tiempos y movimientos, así como evaluación de machetes ergonómicos que faciliten su utilización.” (Guzmán, 2005, págs. 12-14). “Los rendimientos de corte se han incrementado ya que a fines de los años 70 un cortador cosechaba 1.5 toneladas de caña diaria y en la actualidad se ha alcanzado una productividad hasta de 7 toneladas por hombre por día.” (Leguizamón, 2003, pág. 29). Los valores mencionados anteriormente quedan registrados en las boletas que son asignadas diariamente en el jornal del trabajador. Tener la capacidad de cortar más caña, representa para el trabajador más ingresos económicos mensuales por su desempeño y productividad, pero se tiene el inconveniente de ser un trabajo duro y expuesto a condiciones extremas que afectan negativamente su salud e integridad física.

El alojamiento de los cortadores de caña permanentes se ubica en lugares estratégicos de las fincas de los ingenios, durante el período que prestan sus servicios, viven en módulos habitacionales con instalaciones higiénicas, cama y ropa limpia para dormir, comedores, sanitario y duchas adecuadas; áreas verdes para el descanso y actividades recreativas motivacionales. (Leguizamón, 2003, pág. 27).

El cambio de condiciones higiénicas minimiza la vulnerabilidad de contraer enfermedades que deterioren su salud y por consiguiente debe mejorar su autoestima e identificación con la empresa.

La implementación de todos los programas y mejoras mencionadas anteriormente han constituido un cambio para los cortadores de caña. Los salarios y contratos de trabajo también cambiaron. “A diferencia del pasado que ganaban por jornal diario, ahora el pago se hace a destajo, o sea por cantidad cortada lo que motiva al mismo trabajador a ser más productivo.” (Leguizamón, 2003, pág. 27). En cada fin de zafra, se les paga una indemnización por sus servicios prestados acorde a

lo estipulado en el código de trabajo, sin embargo los salarios devengados no cubre los costos de la canasta básica alimentaria.

Figura 6. Instalaciones de descanso para los cortadores de caña en módulos



Fuente: investigación propia. 2019

Plant (1995), investigador de la oficina internacional del trabajo, afirma: “Actualmente en Guatemala hay un acuerdo general en que la industria del azúcar constituye en el sector más avanzado de la agricultura, en el que se disfruta de ingresos reales más altos y mejores condiciones de vida para los trabajadores.” Tomando en cuenta la encuesta nacional de empleos e ingresos 3-2017 el ingreso promedio mensual para la actividad agrícola fue de Q 1,174.00 y los salarios promedio mensual de un cortador de caña en finca San Patricio que es de Q 2,996.43 y en finca Tehuantepec Q 3,995.00, por lo que los cortadores de las fincas estudiadas tienen los ingresos más altos que el ingreso promedio de los trabajadores agrícolas de Guatemala. (INE, 2017, pág. 49)

Para identificar la brecha del salario de los cortadores de caña en el año 2014 y 1980 se realizó un breve análisis. De 1924 hasta 1980, el quetzal tenía más valor que el dólar. “Al ir a un banco o a una tienda, por un quetzal entregaban 99 centavos de dólar.” (Molina, 2017, pág. 23). Con lo

anterior se puede deducir que en 1980 el cortador de caña ganaba menos de \$US 3.20 diarios y en el primer trimestre del año 2019 al realizar la conversión el cortador de caña de finca San Patricio ganaba \$US 12.96 y el de finca Tehuantepec \$US 17.29.

Los trabajadores tuvieron que incrementar su productividad mediante las quemas de los cañaverales, uso de nuevos machetes de corte y extender la jornada diaria respecto al tiempo de trabajo diario que supera las 8 horas establecidas por la ley.

En los párrafos anteriores se ha indicado que el salario de los cortadores de caña supera el ingreso promedio mensual para la actividad agrícola y salario nominal respecto a lo que se ganaba en 1980, pero estos ingresos ¿son suficientes para abastecer la canasta básica alimentaria. De acuerdo al INE, para el mes de febrero de 2019 el costo mensual de la canasta básica alimentaria era de Q 3545.22. (INE, 2019, pág. 2).

Lo anterior evidencia que el salario que se le paga a los cortadores de caña de finca San Patricio no logra sufragar el costo mensual de la canasta básica alimentaria mientras que los trabajadores de corte de caña de finca Tehuantepec si logran cubrir ese costo, esto para la época de zafra que dura aproximadamente seis meses, luego los trabajadores regresan a sus comunidades y lo que ganaron debe alcanzar para sobrevivir durante el resto de año.

Aparentemente en la industria azucarera de Guatemala se han implementado nuevos beneficios para los cortadores de caña. Sin embargo hay muchos factores que deben mejorar. Al no existir sindicatos no puede darse negociación colectiva.

Los cortadores de caña no pueden exponer libremente sus necesidades o demandas para mejorar sus condiciones laborales, no hay certeza ni claridad en el cálculo de los salarios que devengan en el período de zafra.

1.4 OBJETIVOS

Para orientar esta investigación se determinaron los siguientes objetivos generales y específicos:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Generar información sobre el impacto de las causas de la deserción laboral de corte de caña en dos empresas agroindustriales de Guatemala, mediante análisis cuantitativo y cualitativo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las causas por las cuales existe deserción laboral de corte de caña en la época de zafra en finca San Patricio y finca Tehuantepec.
- Interpretar los requerimientos de los cortadores de caña de azúcar para satisfacer sus necesidades y tener una relación permanente en finca San Patricio y finca Tehuantepec.
- Analizar el beneficio económico que los cortadores reciben en el período de zafra en finca San Patricio y finca Tehuantepec.
- Identificar el nivel de productividad que el personal de corte de caña debe tener para mantener estabilidad en finca San Patricio y finca Tehuantepec.
- Evaluar el impacto de los servicios y su relación con la identificación que tienen los cortadores en finca San Patricio y finca Tehuantepec.
- Proponer las oportunidades de mejora para que los cortadores de caña se identifiquen con la empresa y así retenerlos en la época de zafra en finca San Patricio y finca Tehuantepec.

El alcance de los objetivos se verifica en el capítulo 10 de este documento, los que fueron planteados en relación a formulación de las preguntas de la investigación.

1.5 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para coadyuvar el logro de los objetivos, se plantean las preguntas de investigación; como se puede observar a continuación, las preguntas son de tipo relacional para buscar un grado de correlación entre dos o más variables, pero también se plantean preguntas de tipo descriptivo para garantizar el logro de los objetivos.

- ¿Cuáles son las causas por las que existe deserción laboral de corte de caña en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Qué requerimientos tienen los cortadores de caña para satisfacer sus necesidades y tener una relación permanente en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Cuál es el beneficio económico que reciben los cortadores en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Cuál es el nivel de productividad que un cortador de caña debe tener para permanecer en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Cuáles son los servicios que la empresa brinda a los cortadores en finca San Patricio y finca Tehuantepec?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para que los cortadores de caña se identifiquen con la empresa y así retenerlos en la época de zafra en finca San Patricio y finca Tehuantepec?

1.6 HIPÓTESIS

En esta investigación se plantea una hipótesis científica que relaciona sus variables en términos de causalidad. Asimismo se plantean hipótesis estadísticas que interrelacionan a las variables independientes con la variable dependiente. Sus enunciados se presentan a continuación.

1.6.1 HIPÓTESIS CIENTÍFICA

“Etimológicamente, la palabra hipótesis tiene su origen en los términos griegos *thesis*, que significa lo que se pone, e *hipo*, partícula que equivale a debajo, lo que se pone abajo o se supone.” (Sierra, 2005, pág. 69). La hipótesis científica es una suposición con enunciados teóricos no verificados pero probables, referentes a variables o a relación entre variables. El corte de la caña con relación al contenido de salarios, condiciones laborales y motivación al personal como factores determinantes durante la zafra, trae como consecuencia que exista alta deserción laboral.

La operacionalización de la hipótesis científica se realizó tomando como punto de partida el problema de la investigación y se planteó el objetivo general del estudio. Al definir la hipótesis se identificaron las variables independientes: contenido de salarios, condiciones laborales y motivación al personal y la variable dependiente: deserción laboral.

Figura 7. Operacionalización de la hipótesis científica.

| Problema | Objetivo general | Hipótesis | Variables |
|--|--|---|---|
| Alta deserción laboral en la cuadrilla de cortadores de caña proveniente del municipio del departamento de Baja Verapaz. | Generar información sobre el impacto de las causas de la deserción laboral de corte de caña en dos empresas agroindustriales de Guatemala, mediante análisis cuantitativo y cualitativo. | El corte de la caña con relación al contenido de salarios, condiciones laborales y motivación al personal como factores determinantes durante la zafra, trae como consecuencia que exista alta deserción laboral. | Dependiente: Deserción laboral Independientes: Contenido de salarios. Condiciones laborales. Motivación al personal. |

Fuente: elaboración propia.

En cada variable identificada de la hipótesis planteada se identificaron variables que agruparon a los indicadores y fueron obtenidos del marco teórico. Los indicadores sirvieron para formular los cuestionarios que serán empleados en las encuestas y entrevista que se utilizaron en esta investigación los que pueden observarse en el capítulo 7.

Para comprobar la hipótesis científica se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo, integrando la intensidad de los indicadores de cada variable independiente y su relación con la variable dependiente.

El análisis cualitativo y cuantitativo realizado con todos los indicadores obtenidos de las encuestas realizadas a los cortadores de caña, reveló que existe una correlación fuerte entre las variables independientes: contenido de salarios, condiciones laborales y motivación al personal, sobre la variable dependiente deserción laboral, con un coeficiente de correlación de -0.76, en finca Tehuantepec el valor correlación múltiple es similar, -0.74 y significa que a medida que disminuyen los coeficientes de las variables independientes, aumenta el coeficiente de la variable dependiente.

Lo anterior se interpreta así: cuando los salarios de los trabajadores no llenan sus expectativas, las condiciones laborales no son las adecuadas y la motivación al personal es baja, aumenta la deserción laboral del corte de caña, por lo tanto se comprobó la hipótesis de científica planteada.

1.6.2 HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

Para validar la significancia de la correlación entre dos o más variables es necesario aplicar un test de hipótesis. “Todo resultado obtenido de un cuestionario debe ser validado respecto a toda la población, esto recibe el nombre de significación estadística” (Sierra, 2005, pág. 305). El objetivo es comprobar si los resultados son o no explicables simplemente por las fluctuaciones del error de las muestras utilizadas. Todo esto se lleva a cabo mediante la teoría de la estimación y la decisión.

Hipótesis nula. H_0 : No existe correlación entre las variables independientes y la variable dependiente. La correlación muestral es debida al azar.

Hipótesis alternativa. H_1 : Existe correlación entre las variables independientes y la variable dependiente. La correlación muestral no es debida al azar.

Para tomar la decisión de aceptación o rechazo de la hipótesis nula fue necesario realizar un análisis de varianza. El cálculo del análisis de varianza se efectúa para encontrar un valor F obteniendo también un valor crítico, si el valor crítico de probabilidad es menor a 0.05, se concluye que existe diferencia significativa en las medias y por lo tanto se debe rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$, se acepta H_0
- Si $p\text{-valor} < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

Las hipótesis estadísticas fueron planteadas para comprobar la influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente pero de forma individualizada. De esta manera se realizó un análisis de correlación simple con la variable contenido de salarios y deserción laboral, de forma similar análisis de correlación con la variable condiciones laborales y deserción laboral y por último la variable motivación al personal y deserción laboral.

1.7 REFLEXIONES FINALES DEL CAPÍTULO

En la parte introductoria del informe se presenta la intensión de la investigación, inicia con el planteamiento del problema para lo cual se realizó un profundo análisis y reflexión debido a que esta fase constituye la esencia y el espíritu de la investigación realizada.

El problema llevó al investigador a realizar el planteamiento de varias interrogantes, las que se contestaron mediante la investigación realizada, las mismas tenían como objetivo principal

segregar el problema en sus elementos primarios con la finalidad de visualizar de manera integral el inconveniente que conlleva la deserción laboral en la unidad bajo estudio.

Las preguntas planteadas tienen asociación y conectividad con los objetivos de la investigación, que la meta hacia donde el investigador quería arribar. El planteamiento del problema, de los objetivos, de las preguntas y de las unidades de análisis, transportaron al investigador a formular y presentar los instrumentos que tuvieran la suficiencia de recopilar datos esenciales con los que el investigador, posterior a su respectivo análisis, mediante las metodologías apropiadas, le llevaron a dar respuesta a las preguntas formuladas y a comprobar la hipótesis que se planteó como causa o inicio del problema.

Posteriormente se realizó una descripción detallada de los antecedentes de la investigación, con las características de la población guatemalteca sus indicadores sociales y la concatenación o semejanza con la población bajo estudio. La falta de acceso a educación, salud, oportunidades de trabajo y desarrollo humano son algunos de los indicadores analizados en la caracterización. Se realizó una delineación del sujeto principal de la investigación que es el cortador de caña en Guatemala, su naturaleza y el perfil que tiene para realizar labores agrícolas en la cosecha de caña de azúcar. Se identificó eventos históricos, así como las condiciones laborales antes de la década de los 90 y las propiedades marcan el avance de la calidad de vida en la actualidad.

Las imágenes que se presentan en este espacio introductorio, brinda la percepción de las condiciones extremas a las cuales se somete el ser humano que por diferentes situaciones sociales se dedica al corte de caña de azúcar en la costa sur de Guatemala. La experiencia obtenida por el investigador en la etapa introductoria de la investigación, promueve el interés el desarrollo adecuado de esta tesis doctoral, cuyos resultados serán de valiosa información para diferentes sectores sociales tomen como base y elemento de juicio para las decisiones que coadyuven la defensa de los derechos humanos de los trabajadores del corte de caña y la mejora de sus condiciones laborales.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA Y FUENTES

El presente capítulo contiene el tipo, el diseño de investigación y el método utilizado, así como las características generales del área donde se realizó la investigación. Prosigue definiendo el problema, así como el propósito de la investigación. Brinda una explicación de la población y muestra de estudio. Se establecen los instrumentos, las variables y los indicadores utilizados en enfoque cuantitativo que para esta investigación fue utilizado el método descriptivo, correlacional y comparativo. Asimismo para el enfoque cualitativo se utilizó el método etnográfico y comparativo utilizando un cuestionario estructurado para la recolección de la información. Se explican las técnicas cualitativas y cuantitativas que se utilizaron en el presente estudio. También describe los sujetos de investigación. Finalizando con las fuentes de información de tipo primario y secundario.

2.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo prospectivo, transversal y observacional porque:

- El período de tiempo en que se captó la información fue después de la planificación.
- La evolución del fenómeno estudiado se midió una vez durante el período que dura la zafra o sea el de investigación.
- Fue un estudio en el cual el investigador sólo pudo describir o medir el fenómeno estudiado, sin modificar ninguno de los factores que intervienen en el proceso.

La investigación tiene una base epistemológica positivista funcionalista porque el problema está claramente definido, para su análisis requirió de descripciones y comparaciones numéricas, el marco teórico tiene una importante función para la descripción de las variables e indicadores y se formuló una hipótesis a verificar. Sin embargo, se utilizaron técnicas de las ciencias sociales

mediante un estudio que integró a entrevistas mediante un cuestionario debidamente estructurado cuyos resultados fueron presentados en cuadros etnográficos para ser comparados mutuamente.

Lo anterior indica que la investigación se ampara en técnicas cuantitativas sin dejar por un lado la técnica cualitativa que coadyuva al estudio de las ciencias sociales. “Al utilizar ambos enfoques, se enmarca dentro de un diseño de método mixto por lo que el diseño de investigación utilizado es de triangulación concurrente DITRIAC.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 557). El peso en importancia de las dos técnicas (cuantitativa y cualitativa) es la misma. “Tienen igualdad en el estatus pues se da simultaneidad en la aplicación de los métodos y ninguno de ellos se prioriza sobre el otro, solo varía el orden en cuanto a concurrencia o secuencialidad.” (Pereira, 2011, pág.19). En el sentido expuesto, el diseño de investigación de triangulación concurrente DITRIAC puede expresarse de la siguiente manera:

“Este modelo es probablemente el más popular de los diseños mixtos de investigación (cuantitativa y cualitativa) y se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 557).

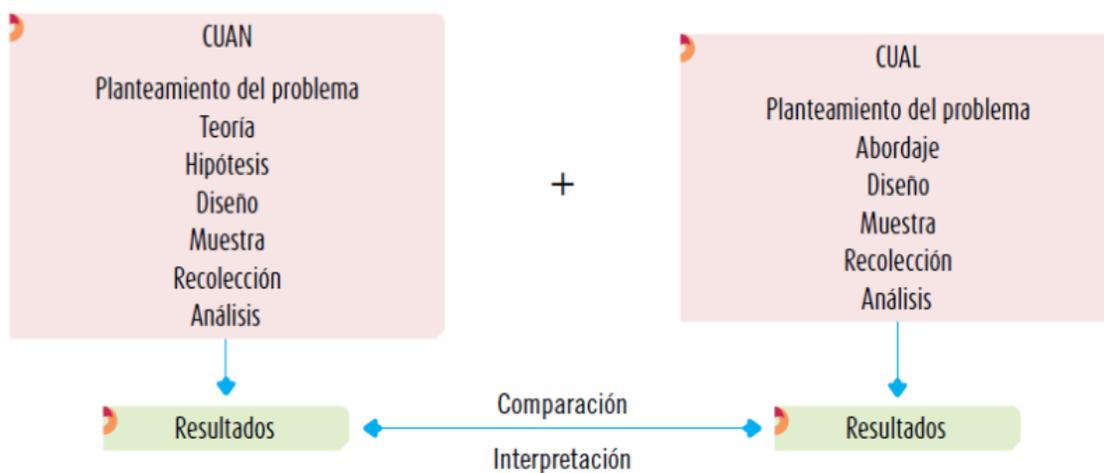
Considerando las características de ambos enfoques, por una parte el enfoque cuantitativo al utilizar la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y al confiar en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población y por otra parte el enfoque cualitativo al utilizarse primero en descubrir y refinar preguntas de investigación y al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las entrevistas estructuradas o en profundidad y por su flexibilidad se mueve entre los eventos de interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

“Al utilizar el diseño mixto, se entremezclan los enfoque cualitativo y cuantitativo en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita triangularla, esta triangulación aparece como alternativa a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación lo más amplia del fenómeno en el estudio.” (Ruiz, 2013, pág.11).

De manera simultánea se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo. “Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados, y generalmente se efectúan comparaciones de las bases de datos.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 557). Éstas se comentan de “lado a lado, es decir, se incluyen los resultados estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa, seguidos por categorías y segmentos (citas) cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos cuantitativos.

En la siguiente figura se representa el diseño de triangulación concurrente conocido también como el diseño de métodos en paralelo.

Figura 8. Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC).



Fuente: Hernández S. (2014) *Metodología de la investigación* (pág. 558). México: Mc Graw Hill Education.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó en las instalaciones de la finca San Patricio, ubicada en el municipio de la Democracia del departamento de Escuintla y la finca Tehuantepec del municipio de Santa Lucía,

departamento de Escuintla. La localización geográfica, ubicación, y otros indicadores se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 9. Características del área de investigación

| Descripción | Finca San Patricio | Finca Tehuantepec |
|-------------------------------------|--|---|
| Distancia de la ciudad de Guatemala | 102 Km. | 106 Km. |
| Ubicación geográfica | Zona baja del área cañera de la costa sur. | Zona media del área cañera de la costa sur. |
| Altura sobre el nivel del mar | 60 metros. | 88 metros. |
| Temperatura promedio | 26 ° C. | 28 ° C. |
| Coordenadas DATUM WGS 84 . UTM 15 P | X= 719700 mE, Y= 1564347 mN. | X= 696297 mE, Y= 1577984 mN. |
| Origen de los cortadores de caña | Baja Verapaz. | Quiché. |

Fuente: Flores T. (2012) *evaluación de tres distanciamientos de siembra y cuatro épocas de corte en vetiver (Chrysopogon zizanioides (L) Roberty) con fines de producción de biomasa en la finca San Patricio en el municipio de la Democracia, Escuintla, Guatemala, C.A. (pág. 5).* Guatemala: Facultad de agronomía, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Castellanos S. (2012) *Manejo de los desechos sólidos del ingenio la Unión, Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla, Guatemala, C.A. (pág. 29).* Guatemala: Facultad de agronomía, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Finca San Patricio y finca Tehuantepec tienen en sus instalaciones módulos habitacionales donde albergan a los cortadores de caña permanentes, tienen unas cocinas industriales, donde se preparan desayunos, almuerzos y cenas, de acuerdo a una dieta balanceada. El desayuno y cena se sirve en un área exclusiva de comedor y el almuerzo se entrega en los cañaverales al medio día. En finca Tehuantepec se provee con sueros para rehidratar a los cortadores. Todo el personal

tiene a su disposición durante las 24 horas del día, un médico y enfermeras, para atender emergencias o consultas externas, así como una farmacia donde se venden medicinas a bajo precio.

La estadía de los cortadores de caña es larga. Ellos llegan a en la segunda semana del mes de noviembre y se retiran a inicio del mes de mayo del año siguiente. El período que dura la zafra es de 6 meses aproximadamente.

2.3 LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este aspecto metodológico se define claramente el problema y el propósito de la investigación. Para el enfoque cuantitativo se utilizaron los métodos descriptivo y correlacional, para el enfoque cualitativo se utilizó el método etnográfico. Se determina la población y muestra de acuerdo a métodos ya establecidos. También se presentan los instrumentos, las variables, los indicadores y el análisis estadístico utilizado.. Se hace la descripción de las técnicas utilizadas, cuantitativas y cualitativas, así como los sujetos y las fuentes de información.

2.3.1 EL PROBLEMA

La deserción laboral obliga a invertir recursos para nuevos reclutamientos, los aspirantes se escasean, y la crisis por falta de mano de obra se empieza a percibir en toda la operación agroindustrial de fabricación de azúcar de caña. El mayor problema se ha detectado desde hace muchos años en las cuadrillas que provienen del departamento Baja Verapaz, que en el tiempo de zafra se aloja en los módulos habitacionales de finca San Patricio. En finca Tehuantepec, no se observa problema álgido de deserción de personal, sin embargo como referencia se estudió las cuadrillas provenientes del departamento de Quiché.

2.3.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El sentido de esta investigación fue determinar las causas de la deserción laboral y si realmente existe un tratamiento justo que satisfaga las necesidades económicas, sociales, de vivienda, alimenticias y de salubridad, que se le da a los cortadores de caña, durante el tiempo que ellos venden sus servicios al contratante, y son obligados a emigrar, dejando por un lado a sus familias

y comunidades de origen. Con las mediciones realizadas, se obtuvieron indicadores que permitieron identificar las causas que obligan a la deserción laboral de este sector laboral.

2.3.3 EL MÉTODO

Definir el método a utilizar en la investigación es uno de los pasos fundamentales para poder planificar y posteriormente ejecutarla. Méndez (1993) indica que: “El tipo de investigación se elige en función de los objetivos que se pretende alcanzar, de los recursos que se dispone y del tipo específico de problema que se quiere abordar.” (pág. 11).

De acuerdo al diseño de investigación mixta de triangulación concurrente (DITRIAC), este estudio fue de carácter descriptivo, comparativo y correlacional (para el enfoque cuantitativo), etnográfico y comparativo (para el enfoque cualitativo).

Para una mejor comprensión de la integración de este estudio, el tipo, diseño y método de investigación se presenta en la siguiente figura.

Figura 10. Tipo, diseño y método de investigación.



Fuente: Investigación propia, 2019.

A continuación se presentan los siguientes criterios de clasificación de método de investigación utilizados.

2.3.3.1 DESCRIPTIVO

Tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

“El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). Por ejemplo: ubicar a un grupo de personas en las variables género, edad, estado civil o marital y nivel educativo”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 155).

Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

2.3.3.2 CORRELACIONAL

Este método persigue determinar fundamentalmente el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. “La existencia y fuerza de la covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación.”(Monje, 2011, pág.101). Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

“La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág.94). Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas.

Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras

que estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales (algunas de las cuales se pueden medir con independencia en una sola investigación), los primeros evalúan, con la mayor exactitud que sea posible, el grado de vinculación entre dos o más variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una sola investigación (comúnmente se incluye más de una correlación).

2.3.3.3 ETNOGRÁFICO

“La etnografía en sus diversos matices ha tenido cabida en el análisis cultural de espacios macro como comunidades enteras y en análisis de envergadura cada vez menor como es el referido a las instituciones de tipo psiquiátrico, escolar, laboral.” (Sandoval, 1996, pág.63).

“El propósito del método etnográfico es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente, así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales, y finalmente, presenta los resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág.482).

“El método etnográfico describe los significados vividos existenciales, procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana”. (Monje, 2011, pág. 113).

2.3.3.4 COMPARATIVO

En el método comparativo se tienen dos o más poblaciones y se pretende comparar algunas variables en una ocasión única, con el objetivo de contrastar una o varias hipótesis. (Méndez, Guerrero, Moreno, & Sosa, 1993, pág.34). “El método comparativo o el análisis comparativo en un procedimiento que se ubica entre los métodos científicos más utilizados por los investigadores, junto con el método experimental y el estadístico, es un recurso ampliamente utilizado en las ciencias sociales.” (Díaz & De León, 2008, pág. 228). Incluso algunos han llegado a considerar la comparación como un procedimiento inherente a la investigación científica

El objetivo fundamental del método comparativo consiste en la generalización empírica y la verificación de hipótesis. En entre las ventajas que ofrece el método comparativo se cuentan el

comprender cosas desconocidas a partir de las conocidas, la posibilidad de explicarlas e interpretarlas, perfilar nuevos conocimientos, destacar lo peculiar de fenómenos conocidos, sistematizar la información distinguiendo las diferencias con fenómenos o casos similares. De acuerdo al diseño mixto de esta investigación, el método comparativo fue utilizado para el enfoque cuantitativo y para el enfoque cualitativo.

2.3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es un conjunto completo o elemento en una o más características en común definido en tiempo y espacio. “La muestra es en general, una parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a la observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, para el universo total investigado” (De La Cruz, 2004, pág. 4). En consecuencia muestra y población son conceptos relativos ya que la población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo.

En esta investigación se definen dos poblaciones. La primera a los sujetos bajo estudio que corresponde al personal obrero y son todos los cortadores de caña que trabajan en la finca San Patricio y finca Tehuantepec. La segunda población corresponde a los jefes administrativos de ambas fincas.

Para determinar la muestra en ambas poblaciones se utilizó un muestreo no probabilístico de elección experta o selección intencional. “En el muestreo de selección intencional, el investigador toma la muestra seleccionando los elementos que a él le parecen representativos o típicos de la población, por lo que depende del criterio del investigador.” (Monje, 2011, pág. 127). Las muestras de la primera población corresponde a las cuadrilla de 420 personas que provienen del departamento de Baja Verapaz por ser la que más problemas genera en deserción laboral y la cuadrillas del departamento de Quiché que está integrada por 350 personas, y con ellos se aplicó la técnica de censo.

La muestra de la segunda población son los jefes de servicios de fincas San Patricio y Tehuantepec a quienes se aplicó la técnica de entrevista estructurada. Estos sujetos fueron

seleccionados por ser los que más relación tienen con los cortadores de caña. Los jefes de servicios son quienes coordinan el hospedaje, alimentación, atención médica y recreación entre otros servicios para los cortadores, asimismo verifican que se les haga efectivo los pagos catorcenales y atienden los reclamos de trabajadores inconformes.

2.4 LOS INSTRUMENTOS

“Son todas las herramientas que se utilizaron en la investigación para medir y obtener datos, con los instrumentos se obtiene la intensidad con que se presenta cada uno de los indicadores y su relación con las variables.” (Chávez, 1998, pág. 57). Guffane, & Chávez Hernandez, 2016) indican que: “Por instrumentos se entiende a los medios materiales que se emplean para la recolección de los datos. Pueden ser: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, lista de cotejos, escalas de actitud u opinión.”(pág.97). En esta investigación se utilizaron registros de datos, cuestionarios, y el apoyo con cámaras fotográficas que agudizaron la capacidad en la técnica de observación.

2.4.1 LAS VARIABLES

Variable es una característica (magnitud, vector o número) que puede ser medida, adoptando diferentes valores en cada uno de los casos de un estudio. “Se caracteriza porque puede asumir diferentes valores entre los elementos de una población y permite establecer diferencias y semejanzas entre dichos elementos.” (Monzón, 2003, pág. 174). Las variables presentan, tomadas separadamente, dos características fundamentales: primero, ser características observables de algo, y segundo, ser susceptibles de cambio o variación con relación al mismo, o diferentes objetos. Pero si se consideran no aisladamente, ofrecen además de la particularidad de presentarse a la observación vinculadas en su variación unas a otras, según muy diversos tipos de relaciones.

“La importancia de las variables en el método científico y por lo tanto, también en el sociológico es básica.”(Sierra, 2005, pág.99). La investigación científica gira alrededor de ellas. La finalidad del trabajo científico no es otra que descubrir la existencia de las variables y su magnitud y probar las relaciones que las unen entre sí. Pero no sólo constituyen el fin inmediato y directo de

investigación científica según lo anterior, sino que forman también su objeto, en cuanto se opera con ellas en todas las fases de la investigación, en la observación, clasificación, análisis y explicación de las que constituyen los elemento clave y los términos operativos. De acuerdo al objetivo de este estudio y por su influencia se plantearon variables dependientes, independientes y operativas.

2.4.1.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Esta explica las diferentes condiciones en que el objeto se investiga. Se puede medir, de una forma gráfica se puede encontrar en el eje “Y” La variable dependiente identificada en nuestro estudio es la deserción laboral.

2.4.1.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

Estas modifican una situación que se puede manipular con facilidad, en la que modifican la variable dependiente. En el plano cartesiano se encuentra en el eje de la “X” En este estudio se ha identificado cómo variable independientes, Las variables independientes de esta investigación fueron: contenido de salarios, condiciones laborales y motivación del personal.

2.4.1.3 VARIABLES OPERATIVAS

“Las variables operativas son definiciones que enuncian efectivamente los procedimientos empleados en la medición, y por lo tanto, se puede añadir, también en la observación, dado que, se puede considerar como el resultado dela medición.” (Sierra, 2005, pág.103). Por ejemplo, la definición operativa “longitud” indicará exactamente como debe medirse el largo de alguna cosa. Las variables operativas están basadas en la observación y medida referidas a indicadores de la realidad directamente observables. En esta investigación se agrupó a cada variable independiente y variables independientes a variables operativas que integraron el conjunto de indicadores de medición o también las llamadas variables empíricas.

2.4.2 LOS INDICADORES

“Los indicadores reciben este nombre porque indica o son indicios de otras variables más generales y por ello de su existencia se puede inferir la concurrencia de dichas variables más

abstractas de las que son signo y con las que están relacionados.” (Sierra, 2005, pág. 112). Un indicador es importante, porque a través de su establecimiento será elaborado el cuestionario para recoger la información y luego procesarla.

“Un indicador social se describe como la medida estadística de un concepto, basado en un análisis teórico previo, que sirve para describir el estado de sociedad y eficacia de las políticas sociales.” (Sietén, 1993, pág. 39). Es decir, que se entiende por indicador social a una medida orientada que indica la dirección correcta o incorrecta sobre algún aspecto social sobre el que, de antemano, existe consenso respecto a la bondad para el bienestar social. Los indicadores sociales miden desde esta perspectiva, los objetivos o metas sociales fundamentales hacia los que supone debe caminar la sociedad.

Los indicadores fueron determinados en cada variable operativa para las variables dependiente y variables independientes identificadas en la hipótesis planteada. En su mayoría fueron obtenidos del marco teórico. Sirvieron para formular los cuestionarios que fueron empleados en las diferentes entrevistas y el censo que se utilizaron en esta investigación.

2.4.3 LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES

Una vez se han estructurado los indicadores se debe establecer la forma de medirlos. La medición es el proceso mediante el cual se asignan valores numéricos a objetos que para este caso son los indicadores, utilizando como instrumentos diferentes escalas de medida. Las diferentes escalas de medida facilitan al investigador la codificación y el vaciado de la información cuando esta ya va a ser procesada.

Se utilizó la escala nominal. Esta escala permite establecer relaciones de igualdad y desigualdad entre los objetos que se van a medir. La numeración asignada a estos objetos se puede sustituir por letras o nombre sin que ello afecte al resultado de la medición. También se empleó la escala ordinal. Esta determina relaciones de orden entre los objetos que se miden. Con esta escala se puede saber si los objetos son iguales o diferentes y si uno es mayor o menor que el otro.

2.5 EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Una vez se tuvo captada toda la información para realizar el estudio se efectuó la valoración estadística. Los métodos utilizados, dependieron de la información obtenida y de la cantidad de datos captados. Por la magnitud de este estudio, se obtuvo un volumen grande de datos, por lo que realizar el análisis de la forma tradicional fue complejo, razón por la cual, para facilitar esta operación se procesó toda la información mediante los recursos informáticos existentes, con el software SPSS y las herramientas estadísticas de Excel. Se utilizaron técnicas estadísticas de tipo descriptivo e inferencial.

2.5.1 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

El análisis básico, primario también conocido como estadística descriptiva fue utilizado en el método de enfoque cuantitativo (descriptivo–comparativo). Las principales funciones de la estadística descriptiva son la organización de los datos y el cálculo de índices estadísticos para una muestra. Para esta investigación se utilizaron gráficas de barras, de pastel y pictogramas; representación de frecuencias o porcentajes de variables categóricas con medición nominal y ordinal. Se dispuso también de distribuciones de frecuencias y promedios.

2.5.2 ESTADÍSTICA INFERENCIAL

La estadística inferencial fue aplicada al método de enfoque cuantitativo (correlacional). Este análisis consiste en determinar las relaciones existentes entre tres o más variables. El fundamento básico de la inferencia estadística es el contraste de hipótesis mediante el análisis multivariado. Este tipo de análisis ha avanzado mucho y hoy ocupa el corazón del análisis estadístico avanzado. Las pruebas realizadas fueron regresión múltiple, test de hipótesis estadísticas, prueba “t” de *Student*, análisis de varianza, análisis de residuales y el error estándar de estimación.

2.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En el proceso de investigación científica es importante auxiliarse de las técnicas de investigación. “Por técnica de investigación se debe entender los instrumentos, estrategias y análisis documentales empleados por los investigadores para la recogida de información, son los medios técnicos que se utilizan para hacer efectivos los métodos.” (Del Rincon, 1995, pág. 35). Dentro

de las técnicas de investigación podemos mencionar la revisión bibliográfica, la observación, la entrevista y las encuestas.

2.6.1 TÉCNICAS CUALITATIVAS

Las técnicas cualitativas son las que se utilizan para la recogida, análisis e interpretación de datos que no son objetivamente mensurables. La investigación cualitativa extrae las variables motivacionales que configuran los ejes valorativos y de actuación. En esta investigación se utilizaron tres técnicas cualitativas que son: la revisión bibliográfica, la observación y la entrevista etnográfica.

2.6.1.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La revisión bibliográfica es una técnica cualitativa que básicamente sirve para de la obtención de información como parte de la planificación en la investigación. “Al plantear el problema de investigación se debe utilizar la información bibliográfica para elaborar el marco teórico.” (De La Cruz, 2004, pág. 8). Con la revisión bibliográfica se obtienen los elementos teóricos y los conceptos básicos que permiten alcanzar la comprensión y explicaciones científicas del problema, objeto de estudio.

2.6.1.2 OBSERVACIÓN

En este aspecto partimos de que la observación es una de las actividades comunes de la vida diaria y es una técnica de conocimiento presente en cualquier forma de investigación.

La observación es una actividad común y consustancial a la vida humana, todas las personas la ejercen y practican permanentemente, forma parte de la psicología humana y como tal, es una parte tácita del funcionamiento de las personas en su relación con los acontecimientos de la vida cotidiana. (Del Rincon, 1995, pág. 227).

Cómo técnica de investigación, la observación permite contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla.

2.6.1.3 ENTREVISTAS

La entrevista es una técnica de investigación etnográfica que nos permite acceder a cierto tipo de información, pero no a otra. Nos puede servir para comprender aspectos de la memoria colectiva de una población, pero no para saber el número de personas que en una localidad determinada desempeñan un oficio determinado. Se debe ser muy claro sobre los alcances y los límites de la entrevista, para no recurrir a ella de manera errada sino sabiendo muy bien para qué sirve y cuál es su contribución en la investigación que se adelanta. Hay ámbitos de la vida social para los cuales la entrevista es una herramienta privilegiada. Entre estos ámbitos de la vida social se pueden resaltar:

- Acceso a las percepciones y valoraciones que los entrevistados poseen sobre situaciones, hechos y personajes, así como sus deseos, temores y aspiraciones.
- Conocimiento de acontecimientos del pasado o del presente de los cuales los entrevistados fueron testigos directos.
- Registro de la tradición oral de la cual son portadores los entrevistados. Esta tradición incluye tanto la historia local como la oralitura (cuentos, mitos, narrativas y leyendas populares).
- Descripción de saberes, artes y oficios desempeñados o conocidos por el entrevistado, así como de la urdimbre de relaciones sociales en las cuales se encuentra inscrito.
- Pesquisa del conocimiento y epistemología local expresados en la cosmovisión de los entrevistados.

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). “La entrevista es una técnica de la metodología cualitativa que se utiliza para obtener información verbal de uno o varios sujetos a partir de un cuestionario o guion.” (Aguirre, 1995, pág. 172). Las características más importantes de la entrevista son: se basa en la

comunicación verbal, estructurada, metódica, planificada, se complementa con un guion o cuestionario, es un procedimiento de observación. Su fin es recoger información, su uso es para diagnóstico, selección o encuesta, interviene un juego de roles, etc.

Con los indicadores obtenidos de cada una de las variables a través del marco teórico, se realizó un guion con diferentes temas, se elaboró una entrevista para los jefes de servicios de finca San Patricio y finca Tehuantepec. El objetivo de la entrevista fue identificar dentro de las variables: deserción laboral, contenido de trabajo, condiciones laborales y motivación al personal, los aspectos que la empresa toma en cuenta en el programa de gestión de recursos humanos.

2.6.2 TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Se basan en mediciones de hechos. A efectos metodológicos, las técnicas cuantitativas se basan en agrupar y medir a los individuos muestrales en categorías, en función de variables preestablecidas. Por tanto, los resultados obtenidos a partir de técnicas cuantitativas se validan exclusivamente con criterios estadísticos.

2.6.2.1 CENSO

Los censos son operaciones estadísticas orientadas a obtener datos sobre la totalidad de los elementos que componen el universo en estudio y fundamentalmente generan información de carácter estructural.

El censo representa uno de los pilares para la recopilación de datos sobre el número y características una población determinada, a característica básica es generar estadísticas sobre zonas pequeñas y pequeños grupos de población arbitrariamente delimitadas, con errores de muestreo nulos o mínimos. (Naciones Unidas, 2008, pág. 3).

Por lo tanto, la utilización del censo presenta las siguientes bondades: permite una cobertura completa, tiene aprobación estatal y no es necesario tener competencias sobre estadística. Un censo permite obtener un inventario de las características que posee cada una de las unidades de información en un momento determinado.

En esta investigación, el censo fue llevado a cabo directamente con el personal de corte y su estructura tuvo como base los aspectos identificados en los indicadores, basados en el marco teórico. El objetivo de las censo fue obtener información con relación a las variables e indicadores definidos y así determinar las causas que influyen en la rotación de personal.

2.7 LOS SUJETOS

En esta investigación se presenta los sujetos bajo estudio en dos actores fundamentales, el personal obrero y el personal administrativo. El primer actor está determinado por los cortadores de caña permanentes a quienes se efectuó el censo. En el segundo se encuentran los jefes de servicios y a ellos se realizó las entrevistas estructuradas.

2.8 FUENTES DE INFORMACIÓN

Una fuente de información es una persona u objeto que provee datos para una investigación. La utilización de las fuentes de información depende del interés científico del investigador y se clasifican en fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias y secundarias que se utilizaron en esta investigación se presentan a continuación.

2.8.1 FUENTES PRIMARIAS

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son los elementos de la población que proporcionarán la información requerida. “Son toda información que ha sido recogida, organizada y formulada por el investigador.” (Pardinas, 1981, pág. 26). Para nuestra investigación fueron los resultados del censo y las entrevistas realizadas.

2.8.2 FUENTES SECUNDARIAS

Una fuente secundaria es información ya procesada. Son constituidas por publicaciones que el investigador necesita de una forma complementaria y ha sido recogida de otros investigadores. Entre las fuentes secundarias utilizadas están: bibliografía publicada; estudios realizados por el centro de investigaciones económicas nacionales (CIEN), la asociación de investigación de

estudios sociales (ASIES), la facultad latinoamericana de ciencias sociales (FLACSO), el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD), informes de la asociación de azucareros de Guatemala (ASAZGUA), el centro guatemalteco de capacitación de la caña de azúcar (CENGICAÑA), el programa nacional de autogestión para el desarrollo educativo (PRONADE), el instituto nacional de estadística (INE), entre otros, publicaciones en prensa escrita nacional e internacional y direcciones electrónicas en internet.

2.9 REFLEXIONES FINALES DEL CAPÍTULO

Este capítulo definió la funcionalidad de las técnicas cuantitativa y cualitativa utilizadas en la investigación. La determinación de las características del área de investigación permitió conocer la ubicación, distancia desde la ciudad de Guatemala, y fácil acceso que es por carretera asfaltada y poco recorrido en terracería.

Las características del clima del área de investigación son óptimas para el cultivo de la caña de azúcar. Las fincas San Patricio y Tehuantepec cuentan con extensiones grandes y aprovechables para la explotación agrícola y forestal, tienen un área específica para vivienda de trabajadores permanentes y un módulo habitacional para los cortadores de caña. En menor escala, tienen una superficie incultivable por contar con suelos arenosos, caminos y zanjones de agua

La fincas San Patricio y Tehuantepec albergan respectivamente a 600 y 500 personas que se dedican al corte de caña durante la zafra y que provienen de los departamentos de Baja Verapaz y Quiché y. A estas personas les brindan alimentación en los tres tiempos de comida, servicios médicos y de enfermería para atender consultas y emergencias. Los cortadores de caña permanecen en la finca durante 6 meses aproximadamente.

El problema identificado en finca San Patricio es que desde hace muchos años, la cuadrilla de trabadores provenientes del municipio del departamento de Baja Verapaz es susceptible a alta deserción laboral, lo que obliga a la empresa a invertir recursos para nuevo reclutamiento y selección de personal. Por otro lado, en finca Tehuantepec, la cuadrilla que mejores resultados laborales brinda proviene del departamento de Quiché. El propósito de la investigación fue

determinar las causas de la deserción laboral y las condiciones de trabajo a las cuales son sometidos los cortadores de caña. El aspecto metodológico y el propósito de la investigación, orientó al investigador a utilizar una investigación de tipo prospectivo, transversal, y observacional.

Se utilizó un diseño mixto de investigación triangulación concurrente con método descriptivo, correlacional y comparativo para el enfoque cuantitativo y método etnográfico, comparativo para el enfoque cualitativo. La población bajo estudio se dividió en dos componentes, los cortadores de caña y los jefes administrativos. En la determinación de la muestra, el investigador decidió utilizar un muestreo no probabilístico de selección intencional que correspondió a la cuadrilla de trabajadores del departamento de Baja Verapaz, con un total de 420 personas y la cuadrilla del departamento de Quiché integrada por 350 personas, a quienes se les aplicó el censo. La muestra de los jefes administrativos se seleccionó a 2 personas que son los jefes de servicios de finca San Patricio y finca Tehuantepec, respectivamente.

Los instrumentos que se utilizaron fueron registros de datos, cuestionarios e imágenes obtenidas con cámara fotográfica y video para fortalecer la técnica de observación. Se identificó una variable independiente denominada deserción laboral y tres variables independientes que son: contenido de salarios, condiciones laborales y motivación del personal.

Los indicadores fueron determinados en cada variable identificada en la hipótesis planteada y agrupados por cada variable operativa. En su mayoría fueron obtenidos del marco teórico y sirvieron para formular los cuestionarios que fueron empleados en las diferentes entrevistas aplicadas a los jefes administrativos como técnica en la investigación cualitativa y el censo que se levantó en los cortadores de caña orientado al análisis cuantitativo mediante estadística descriptiva e inferencial. El investigador utilizó fuentes primarias de información que fue recogida y formulada adecuadamente y que consistió en los resultados del censo y la entrevista estructurada. Las fuentes secundarias fueron constituidas de instituciones nacionales e internacionales dedicadas a la investigación de fenómenos e indicadores sociales.

PARTE II: MARCO TEÓRICO

- ❖ LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES: HACIA LA BÚSQUEDA DE UNA MEJOR PRODUCTIVIDAD**
- ❖ LOS SALARIOS EN LAS EMPRESAS: EL PUNTO DE PARTIDA A TOMAR EN CUENTA**
- ❖ LAS CONDICIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS: LOS PRINCIPIOS A TOMAR EN CUENTA**
- ❖ EL TRABAJO EN LAS EMPRESAS: HACIA LA BÚSQUEDA DE UNA MEJOR MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL**

CAPÍTULO 3

LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES: HACIA LA BÚSQUEDA DE UNA MEJOR PRODUCTIVIDAD

Con este capítulo inicia el marco teórico que sirvió como base para la definición de los indicadores para la investigación. Presenta el concepto de rotación de personal que es un indicador importante en la administración de los recursos humanos. Analiza también la búsqueda del recurso mediante el reclutamiento de personal.

Enfatiza la importancia de la selección de las personas con capacidades adecuadas. También presenta la forma de retener al personal en las empresas. Más adelante se determina el cálculo del índice de rotación de personal. Respecto a la economía competitiva, conceptualiza los costos que conlleva la rotación de personal. Clasifica los costos en primarios, secundarios y terciarios. Finalmente resumen las causas más frecuentes que provocan la rotación de personal.

3.1 LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es un problema que actualmente enfrentan las empresas e industrias productivas y de servicios.

El término de rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Millán, 2006, pág. 24).

La rotación de personal para las empresas es un índice importante del rendimiento con que se están desempeñando las diferentes atribuciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos y promover disposiciones de mejora.

La rotación de personal es una situación variable en las empresas, puede estar destinada a inflar el sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones, reduciendo los resultados. (González, 2006, pág. 12)

Obtener el punto de equilibrio es una de las metas que cada empresa debe establecer para obtener su eficacia. Para algunas empresas, la rotación de personal es una situación que se da pese a los esfuerzos económicos y de condiciones laborales de los directivos o dueños de los negocios. “Para otras es una política que erróneamente trata de disminuir los costos que engloban las llamadas prestaciones laborales a través del desfile de trabajadores de poca duración.” (López, 2004, pág. 15). Sin embargo en un mercado de trabajo competitivo y con intensa oferta, por lo general se presenta un aumento en la rotación de personal. En este caso, el objetivo de ser el de disminuir el movimiento de rotación y mantener un nivel lo más estable posible.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto porque es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. “Es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos o externos de la organización” (Millán, 2006, pág. 28). Determinar las causas como variables independientes es entonces la búsqueda que debe realizar un buen administrador auxiliado de la investigación.

La alta rotación de personal afecta el clima laboral en las empresas. La rotación provoca un comportamiento en los empleados caracterizado por un deficiente desempeño, baja de las utilidades, inadecuado servicio a clientes y elevación de costos. Esto puede llevar consigo graves problemas en la administración y como resultado hasta el definitivo cierre de la empresa.

3.2 LOS RECURSOS HUMANOS

El personal es uno de los recursos más importantes de una empresa. “Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones.” (Chiavenato, 1998, pág. 48). Cada persona es un fenómeno de dimensiones múltiples sujeto a las influencias de diversas variables, externas e internas.

En el manejo de los recursos humanos se han identificado factores internos y externos que interactúan dentro del proceso administrativo. Los factores internos son, personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, emociones y valores. Los externos pueden ser las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos de la empresa, la presión de la familia, los programas de capacitación y desarrollo y las condiciones ambientales, tanto físicas como sociales. Es importante tener un adecuado control de los factores mencionados anteriormente y enfocar la solución de los problemas a un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

El personal puede definirse como un capital humano. En el marco de la gestión del conocimiento, se ha demostrado que lo más valioso son los recursos humanos, en el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, en la calidad de sus hábitos de trabajo. Entonces el capital humano es de vital importancia en la obtención de un nivel óptimo en la productividad, por cuanto esta última se fundamenta en la creación, difusión y utilización del saber. El personal puede ser un capital, pero no es propiedad de una organización, no puede ser comprado por las empresas, solo puede ser contratado por un tiempo determinado. Por eso las empresas deben orientar sus acciones en atraerlo, desarrollarlo y crear un sentido de pertenencia o fidelidad con respecto a la organización, sin dejar por fuera la aplicación de mecanismos apropiados de medición y control del desempeño laboral.

Muchas empresas han focalizado sus esfuerzos en la capacitación del personal, el capital humano capacitado forma parte del capital intangible de la organización, es decir, del llamado capital intelectual. Es precisamente este capital humano, la fuente que origina los diferentes tipos de capital intelectual, en función del conocimiento, creatividad e innovación.

“Actualmente las organizaciones ya no consideran a su gente como miembros de familia ni como recursos fácilmente reemplazables cuando se trata de conseguir sus objetivos de negocio.” (Lawler, 2004, pág. 3). La gente necesita ser respetada y tratada como un capital humano precioso, más esencial para la eficacia de la organización que su capital financiero. Por eso el recurso humano puede ser ahora la fuente primaria de la ventaja competitiva de una compañía en

la mayoría de los negocios. Hay que tener muy en cuenta que los recursos humanos son parte fundamental de las empresas. En algún momento, las empresas son vulnerables de sufrir la deserción o rotación de personal, los resultados y costos que ésta conlleva son altamente negativos.

La falta de empleo y la inestabilidad laboral son parte de nuestra realidad. “Las personas que no encuentran trabajo más permanente (temporales), son los que incluyen la mayoría de una población.” (García, 2001, pág. 195). Para la mayoría de la gente el entorno de empleo es inseguro, ya que el obtener un trabajo estable es muy difícil. Muchos trabajadores pierden su empleo en recortes de personal, son suspendidos temporalmente, liquidados o eligen por voluntad propia vagar de empresa en empresa.

La competitividad laboral también tiene un punto clave en la rotación de personal. Hay personas que han descubierto no tener las habilidades requeridas para competir en el mercado, que han perdido su ventaja competitiva personal y su valor como capital humano. En este caso, muchos de los trabajadores saben que aunque conserven su empleo, no pueden mantener el ritmo de los requerimientos científicos, técnicos y de negocios que necesitan las empresas.

3.3 LA BÚSQUEDA DE NUEVOS ELEMENTOS MEDIANTE EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es una de las fases más importantes dentro del proceso de administración de recursos humanos de una organización. El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Por tal razón es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

La rotación de personal obliga a una empresa a duplicar esfuerzos en sus procedimientos de reclutamiento. Tener alta rotación de personal implica estar constantemente a la búsqueda de nuevos elementos para llenar las vacantes que dejan los que se van. Por tal razón, atraer y retener los mejores elementos trabajando en la mejor empresa requiere de administrar no solo los

salarios, sino una oferta completa de beneficios como un elemento competitivo. En el mundo actual, la competencia para contratar y conservar a la mejor gente es intensa e incluso feroz en algunas ocasiones. Ganar la guerra del talento es un reto serio e interminable para las organizaciones. Por eso el trabajo se está volviendo más complejo en un tiempo en el hay escasez de trabajadores habilidosos.

El proceso de reclutamiento debe hacerse de forma cuidadosa y analítica. “Mientras más grande sea la habilidad requerida en el puesto, o mayor posición dentro de la jerarquía de la organización, más amplio deberá ser el proceso de reclutamiento hasta convertirse en una búsqueda regional o nacional” (Robbins & Coulter, 1996, pág. 381). Lo anterior quiere decir, que el tipo o nivel de una posición influye en los métodos de reclutamiento.

El reclutamiento debe ser un proceso que identifique los mejores elementos para una empresa. Las etapas más importantes del reclutamiento las constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la administración de recursos humanos puede: elevar el rendimiento del proceso, disminuir el tiempo y reducir los costos operacionales del reclutamiento.

El reclutamiento interno y externo son los medios administrativos utilizados para detectar talentos. El reclutamiento es interno cuando se presenta una vacante y la empresa intenta llenarla con la reubicación de sus empleados en los puestos idóneos, los cuales pueden ser ascendidos con movimiento vertical, transferidos mediante movimiento horizontal, o transferidos con promoción en movimiento diagonal. El reclutamiento coadyuva que existan oportunidades dentro de la empresa a personas que tienen las capacidades y la experiencia en determinado puesto.

El reclutamiento externo se da cuando al existir determinada vacante, una empresa intenta llenarla con personas ajenas, con candidatos externos atraídos por los métodos de reclutamiento. El reclutamiento externo influye sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o

empleados en otras empresas. El reclutamiento externo transporta experiencias nuevas a la empresa y fortalece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

Dotar de personal a una empresa no siempre es simple. Contratar empleados es más que simplemente publicar un anuncio, aceptar solicitudes y revisar antecedentes. El proceso de reclutamiento y selección conlleva varias etapas, que son definidas en el ciclo de vida de reclutamiento. El ciclo de vida de reclutamiento permite que la empresa sea interesante para los mejores talentos posibles y cierre del contrato de la relación laboral con un proceso de inserción que de la bienvenida a nuevos empleados para tu personal.

Figura 11. Ciclo de vida del proceso de reclutamiento



Fuente: Cuesta A.. (1990) *Tecnología de gestión de recursos humano* (pág. 78). La Habana: ISPJAE

El diagnóstico ayuda a determinar por qué se necesita llenar la vacante, las habilidades y competencias que requiere el trabajo y la posición se ubica dentro del plan de dotación de personal de la organización es la fase inicial. Cuando un empleado de recursos humanos de la empresa recibe la notificación de un trabajo que necesita ser llenado, él y el supervisor de departamento o gerente discuten las competencias y talentos que el departamento necesita. Esta

es la fase donde la colaboración entre los departamentos de operaciones y recursos humanos es un paso fundamental para encontrar el candidato adecuado.

Las personas encargadas del reclutamiento utilizan una serie de métodos para buscar candidatos específicos para la plaza vacante. Buscar candidatos significa indagar recursos que lleven a los reclutadores a un conjunto de candidatos cualificados. El proceso de búsqueda puede incluir publicar anuncios de vacantes de trabajo, revisar sitios de redes sociales para personas que buscan trabajo y crear vínculos con miembros de asociaciones profesionales. La búsqueda consiste en llegar hasta personas que buscan trabajo de modo activo y de modo pasivo con la esperanza de encontrar varios candidatos de los cuales los reclutadores pueden escoger para el siguiente paso selección preliminar.

La selección inicia con la revisión de solicitudes de empleo y de currículum para determinar los candidatos que tienen las habilidades y competencias requeridas para la vacante. Esta fase usualmente termina realizando una llamada por teléfono donde los reclutadores verifican el historial de trabajo e intereses de los candidatos. Los candidatos que califican en la etapa mencionada anteriormente son llamados a una entrevista cara a cara para darle a los reclutadores y gerentes de contratación la oportunidad de aprender más sobre las competencias del candidato.

En el ciclo de vida del reclutamiento, la etapa de selección verdadera comienza una vez que el reclutador determina que el candidato tiene las competencias básicas que la empresa necesita. La selección es un proceso que consiste en una serie de etapas que integra actividades que los reclutadores emplean para saber qué tienen los candidatos para ofrecer a la empresa. Entrevistas con panel, preguntas que evalúan la conducta y reacciones en situaciones definidas, audiciones y revisiones de historial de trabajo son parte del proceso de selección. El último paso en la fase de selección es realizar una oferta de trabajo o negociar un contrato de trabajo, la decisión es crucial para contratar el siguiente empleado de la empresa.

La última fase del ciclo es la inserción, y es especialmente importante para darle la bienvenida al nuevo empleado de la empresa. La incorporación es la mejor manera de combinar orientación,

capacitación e introducciones para que el empleado tenga un excelente comienzo con la organización. Mientras que la fase de incorporación termina, el empleado debe estar en una posición ideal para avanzar hacia una carrera provechosa.

3.4 LA SELECCIÓN DE LAS PERSONAS COMPETENTES

En este apartado se va a denotar la importancia que tiene la selección en empresas para retener al personal. Respecto a las técnicas de selección, no se entrará en detalle, ya que no se pretende dar un enfoque profundo al tema. La selección de personal es un instrumento clave en toda organización comercial y empresarial. “La selección es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional posible para optimizar los recursos humanos de la empresa.” (Soto, 2014, pág. 29). Al realizar una adecuada se obtienen resultados importantes y rentables.

Existen dificultades, tanto legales, humanas, como socio laborales que existen al despedir a un trabajador. Éste se acentúa más aún en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos profesionales. La selección es un ejercicio de predicción que busca determinar por anticipado qué solicitantes tendrán éxito si son contratados. Por éxito, en este caso se refiere a un buen desempeño del trabajador ya dentro de la empresa al ser contratado.

La selección es la escogencia del individuo adecuado para el cargo. En un sentido más amplio, se debe seleccionar entre los candidatos reclutados a los más idóneos y capacitados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la productividad de los empleados. El objetivo primordial de la selección es solucionar dos problemas fundamentales, la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre real al cargo, es complicado que la gente puede ser forzada a acoplarse rápidamente a una organización después de ser contratada por lo que es absolutamente esencial contratar a la gente correcta, es decir, la persona competente para cada puesto de trabajo. Por tal razón se debe seleccionar a los solicitantes que se acoplen a la misión y visión de la empresa para que se desempeñen de manera eficiente, pues serán las personas que contribuirán al desarrollo de su organización.

La selección debe verse como un proceso real de comparación entre dos variables. “Los requisitos requeridos para el cargo es la variable X y las características del candidato es la variable Y.” (Chiavenato, 1998, pág. 187). La toma de decisión dependerá del siguiente planteamiento: cuando la variable X es mayor que Y el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo, cuando tienen el mismo valor o son equivalentes, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo y cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el puesto.

Es importante que las empresas validen los procesos de selección. No basta con un simple rastreo de la tasa de éxito de los individuos contratados. Los esfuerzos de validación deben determinar la exactitud de las distintas partes del proceso de selección de la empresa para predecir el desempeño de los individuos una vez que se han unido a ella.

Cada proceso de selección debe tener por lo menos algunas pruebas o algunos procesos que hayan sido validados. Las pruebas deben ser los factores principales para determinar quién será contratado e ignorar este punto puede hacer surgir numerosos problemas éticos y legales, dejando la puerta abierta a los problemas. Al no utilizar pruebas de selección se corre el riesgo de contratar al individuo incorrecto obteniendo como resultado un alto costo organizacional y social, debido a que con frecuencia da como punto de partida a un pobre desempeño, renuncias prematuras y a organizaciones debilitadas.

Cualquier herramienta de selección que se utilice (como solicitudes de empleo, pruebas, entrevistas o investigación de antecedentes), deben demostrar su validez. Debe existir una relación probada entre la herramienta de selección y algún criterio pertinente. Por ejemplo, no siempre es factible utilizar la calificación de una prueba como herramienta de selección a menos de que exista una clara evidencia de que una vez en el puesto, los individuos de altas calificaciones en esta prueba se desempeñan mejor que los individuos con bajas calificaciones en la misma. Las calificaciones de la prueba deben demostrar que están positivamente relacionadas con un desempeño posterior en el trabajo.

Otra característica importante en la selección es la confiabilidad y se refiere a su consistencia. “La consistencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas se valida cuando se someten nuevamente a pruebas con exámenes idénticos o con una forma equivalente de prueba.” (Dessler, 1994, pág. 156). Por ejemplo: si una persona obtiene 90 en una prueba de inteligencia un lunes y 130 cuando se le someta nuevamente el martes, probablemente no se podrá tener mucha fe en la prueba.

Una forma práctica de medir la confiabilidad o estabilidad de la selección es aplicar la misma prueba a las mismas personas en dos momentos diferentes. Posteriormente se debe comparar las calificaciones de la segunda vez con las de la primera. Esto sería una evaluación de prueba repetida. La importancia de la confiabilidad es evidente. Ninguna herramienta de selección puede ser efectiva si no es confiable. Para poder predecir con efectividad, las herramientas de selección deben tener un nivel aceptable de consistencia.

Como se indicó en el inicio, el objetivo no es profundizar en describir las herramientas que conlleva una selección. Sin embargo se hará mención de algunas de ellas:

- La solicitud de empleo.
- Pruebas escritas.
- Pruebas de simulación del desempeño.
- Entrevistas.
- Investigación de antecedentes.
- Examen físico, etc.

3.5 FORMAS DE RETENER AL PERSONAL

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas es encontrar y mantener buenos empleados. La retención de estos es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio. Tener cierta cantidad de rotación de personal dentro de límites normales puede ser beneficioso para una empresa, esto significa que con la llegada de nuevas personas se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques. Sin embargo, cada organización debe tener una estrategia para retener a los empleados de alto rendimiento que le dan una ventaja competitiva.

Las causas por las que los trabajadores desertan y se van de la empresa, se salen del control de las empresas, pues son de índole personal como cambios de ciudad de residencia, querer destinar mayor tiempo para los hijos, nuevo empleo con la posibilidad de cambiar radicalmente el estilo de vida o simplemente por decisiones en donde interviene la familia. También otras causas por la que los trabajadores se retiran de las empresas, que pueden ser corregidas y prevenidas internamente, dentro de las más comunes se pueden mencionar:

- Desmotivación por el poco reconocimiento a la labor realizada.
- No cuentan con el apoyo ni las herramientas suficientes para el desarrollo de su trabajo.
- El empleado percibe que no tiene oportunidades de desarrollo personal ni laboral.
- El pago de los salarios no está acorde a las capacidades y funciones del empleado.
- Estilo de liderazgo negativo por parte de su jefe.
- Clima organizacional muy tenso.
- No se sienten identificados con la cultura organizacional de la empresa.

- Sobrecarga laboral que afecta el tiempo libre.

Es muy importante determinar las causas que llevan a un empleado a renunciar a su trabajo, esto se puede medir a través de las entrevistas de retiro y el llenado de un formulario en donde el trabajador evalúe su estancia en la empresa y haga las recomendaciones pertinentes; estos datos son de gran utilidad para el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Es importante puntualizar que no es solo centralizarse en identificar el problema, el administrador debe ser muy tenaz para diseñar estrategias que le permita retener su mejor talento humano, dentro de las más destacadas y que han tenido éxito en muchas empresas se pueden mencionar las siguientes:

- Promover un ambiente laboral adecuado.
- Cimentar las relaciones y el trato justo a los trabajadores.
- Plantear metas personales a los empleados.
- Realizar actividades que vincule a las familias de los empleados.
- Apoyar a los trabajadores en todo lo que necesiten para sus actividades laborales.
- Comunicación estratégica y efectiva.
- Brindar oportunidades de desarrollo a los empleados.
- Salarios justos y adecuados para los trabajadores.
- Implantar un sistema adecuado de reclutamiento y selección de personal.

3.5.1 PROMOVER UN AMBIENTE LABORAL ADECUADO

Las empresas deben enfocar esfuerzos para definir estrategias de creación y mantenimiento de lugares de trabajo que atraiga y retenga a los mejores empleados. Esto abarca una serie de temas, que van desde el desarrollo de la misión y visión de la empresa, la cultura, los valores, condiciones de trabajo seguras e higiénicas, definición de políticas y procedimientos claros, lógicos y coherentes que se traduzcan en acciones del día a día no solo que se quede en papel.

A los buenos empleados les gusta un estilo de liderazgo abierto en donde la información fluya, quieren estar enterados hacia dónde va la empresa, como vislumbran el futuro, la estabilidad a mediano y a largo plazo, qué posición tiene en el mercado; ellos necesitan estar orgullosos de trabajar para una organización que los tiene informados de forma permanente y les muestra como desde sus puestos de trabajo pueden aportar a su crecimiento. (Loranca, 2017, pág. 89).

Al sentirse parte importante se eleva el compromiso y los deseos de quedarse, se identifican con la empresa y su productividad aumenta.

3.5.2 CIMENTAR LAS RELACIONES Y EL TRATO JUSTO A LOS TRABAJADORES

Aquí se debe definir la forma en que fluyen las relaciones en todos los niveles de la empresa, por eso es importante la capacitación sobre actitudes de liderazgo positivo a los jefes y supervisores, es muy común que una personalidad poco asertiva de un jefe termine siendo la causal de renuncia de un empleado, así que los empleadores deben tomar decisiones acertadas, respecto a quien le encomiendan la importante labor de dirigir. Algunas personas no pueden ser dignos representantes de lo que los patronos quieren y muy posiblemente de forma intencional y por falta de formación les afecta la imagen a sus empresas, convirtiéndolas en lugares pocos agradables para trabajar.

Para que exista un clima laboral basado en armonía, todos deben hablar un mismo lenguaje basado en disciplina, respeto y los valores que la institución desea promover, enfatizando inicialmente en los líderes para que posteriormente ellos sean multiplicadores y ejemplo a seguir (Cañeque, 2017, pág. 123).

De esta manera todo fluye adecuadamente y se poseen ambientes de trabajo más sanos.

Otras actividades que coadyuvan la relación con los trabajadores que pueden ser de gran impacto son:

- Construir relaciones de mentores y aprendices con la gente para aumentar sus lazos emocionales con la organización.
- Darle prioridad a la justicia en todas las decisiones que tengan que ver con el personal.
- Celebrar la antigüedad de los empleados en la empresa.
- Fomentar el buen humor en el lugar de trabajo.
- Centrarse en la construcción de la autoestima individual.

3.5.3 PLANTEAR METAS PERSONALES A LOS EMPLEADOS

Ayudar a los empleados para que establezcan metas en su vida y se centren hacia donde quieren ir, mostrarles como sus objetivos personales coinciden con los objetivos organizacionales y que permaneciendo en la empresa pueden alcanzarlos. Las personas que tienen seguridad en el logro de sus metas y claridad en los objetivos de trabajo, no se retiraran de la empresa tan fácilmente.

3.5.4 REALIZAR ACTIVIDADES QUE VINCULE A LAS FAMILIAS DE LOS EMPLEADOS

Siempre que sea posible, vincular a la familia del trabajador, con acciones muy sencillas pero que sean muy representativas para ellos, como por ejemplo:

- Escribir una carta a la familia dándoles las gracias por el apoyo a su empleado.
- Invitar a la familia del empleado a la empresa y hacer una visita para mostrarle las instalaciones y cómo él realiza su trabajo.

- Incluir actividades de bienestar en donde haga presencia la familia como jornadas deportivas y recreativas, cursos de formación, fiestas y eventos especiales.
- Incluir a la familia en los actos de los reconocimientos públicos que se le hagan a los empleados como recompensa a logro de metas y objetivos.

3.5.5 APOYAR A LOS TRABAJADORES EN TODO LO NECESITEN PARA SUS ACTIVIDADES LABORALES

Hay que darles los equipos y herramientas adecuadas para ejecutar sus tareas. Cuando las personas tienen lo necesario para realizar su trabajo, la satisfacción aumenta automáticamente. Los principios básicos para las estrategias de apoyo son:

- La gente necesita sobresalir.
- Las personas quieren recursos suficientes para hacer el trabajo.
- Las personas requieren apoyo moral de sus jefes y directivos.

Los jefes no deben apreciar al empleado como una máquina o un instrumento, sino como un recurso valioso que ayuda al crecimiento de la empresa, por eso deben estar cerca y conocer las necesidades que estos tienen para que puedan suministrarlos oportunamente. (Fernández, 2002, pág. 64).

Por lo tanto se debe tener en cuenta que se genera identificación a la empresa si se le da al empleado:

- Niveles adecuados de productividad.
- Proporcionarle metas y objetivos desafiantes.
- Disminuir y quitar los obstáculos y barreras para hacer el trabajo.

- Ajustar el puesto de trabajo a sus fortalezas, habilidades y talentos.
- Establecer eficaces sistemas de comunicación.
- Definir claramente las responsabilidades del trabajo.
- Animar a la gente a tomar la iniciativa.
- Fomentar, reconocer y premiar la creatividad y la innovación.
- Cuando sea posible, ofrecer la flexibilidad laboral.
- Implantar mecanismos de participación interna para sus trabajadores.
- Medir periódicamente el clima organizacional y con base en el resultado diseñe los planes de acciones correspondientes.

3.5.6 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y EFECTIVA

La comunicación es clave, cuánto más información se proporciona a la gente sobre los objetivos de la empresa, proyectos nuevos y la razón de hacer las cosas con los métodos adecuados, genera mucha confianza en los empleados y valoran más la empresa. También es importante apoyarles y explicarles todos los matices de sus puestos de trabajo y cómo puede aportar al desarrollo del negocio. “Que las personas entiendan lo que ocurre en la organización.” (Cisneros, 2009, pág. 45). Se les puede informar valores de ventas y algunos de las cifras financieros. No obligación revelar los sueldos y otra información confidencial, pero sí las estadísticas relacionada el cumplimiento de metas.

3.5.7 BRINDAR OPORTUNIDADES DE DESARROLLO A LOS EMPLEADOS

Los excelentes trabajadores quieren aprender nuevos conocimientos y habilidades con el fin de mejorar sus capacidades, autoestima y coestima. Pero, no lo hacen si la empresa los capacita de forma aleatoria y con temas que no brindan crecimiento en el trabajo. “Hay que tener tiempo para identificar diferentes necesidades de los trabajadores y la mejor manera de satisfacerlas.” (Chandler & Richardson, 2007, pág. 34). Hay muchas formas de ayudar a su gente con el crecimiento personal que no sólo hacen una diferencia en sus carreras, sino que aporta a la empresa. El crecimiento personal de las personas, puede centrarse en:

- Brindar un plan de estudios mediante entornos virtuales para la formación y desarrollo de habilidades.
- Realizar talleres y seminarios en los lugares de trabajo.
- Ofrecer becas para seguir en la universidad o capacitaciones.
- Implantar una cultura de aprendizaje.
- Crear programas individuales de capacitación.
- Formar inversión en creación de planes de carrera en su trabajo.
- Proporcionar incentivos para el aprendizaje y mejora continua.
- Ofrecer pláticas con expertos en temas que afectan sus vidas personales y de familia.

Cuando las empresas brindan este tipo de oportunidades de aprendizaje y desarrollo, que le distingue de otras organizaciones y demuestra que realmente se preocupan por sus trabajadores y

no los ve solo como personas que pueden hacer plata, entonces convertirá a la empresa en un lugar muy estable para trabajar.

3.5.8 SALARIOS JUSTOS Y ADECUADOS PARA LOS TRABAJADORES

Hay que identificar y evaluar periódicamente si la empresa está en el promedio de salarios en el mercado laboral, es imperante diseñar una escala de sueldos en donde los salarios para cada cargo estén acorde a las capacidades, experiencia, capacitación y funciones específicas. No hay que incrementar sueldos por tener afectividad o preferencia en las personas, esto genera insatisfacción por los trabajadores y da la imagen de injusticia.

3.5.9 IMPLANTAR UN SISTEMA ADECUADO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Previo al contrato de trabajadores hay que reclutar a personas que estén totalmente motivadas e interesadas en el desarrollo de sus habilidades y carrera dentro de la organización. Los que sólo buscan crecer económicamente son los que se retiran más rápido. “Es importante explicar claramente las expectativas al momento de realizar los contratos, de manera que las decepciones de del empleador como del trabajador se puedan evitar.” (Cuesta, 1990, pág. 34). Por último, hay que implantar estrategias de retención adecuadas, pues es la clave para disminuir los porcentajes de rotación de personal en las empresas. Los empleadores junto a sus gerentes, pueden implantar las estrategias que más beneficien a las necesidades de su empresa, lo importante es tener claro que las personas quieren sentirse valoradas y apreciadas.

3.6 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

La determinación índice de rotación de personal se realiza mediante la cantidad de entradas y salidas de personal con relación a todos los empleados disponibles en determinada área de la empresa dentro de un período y en términos de porcentaje. La rotación de personal se da cuando los empleados se retiran de la empresa porque renuncian o son despedidos y son reemplazados por otros que cubren sus plazas y asumen sus atribuciones. De forma matemática, calcula la relación porcentual entre las altas y las bajas de personal en relación al número medio de miembros de una empresa en un período de tiempo determinado. Cuando se quiere determinar el

índice de rotación de personal para efectos del planeamiento de recursos humanos, se utiliza la ecuación siguiente.

$$\text{Índice de rotación} = ((A+D)/2 * 100) / (EM)$$

Donde:

A =entradas de personal en la empresa, en período considerado, puede ser mensual, trimestral, anual, etc.

D = retiro de personal, por iniciativa de la empresa como por decisión de los empleados, en el período considerado.

EM = promedio de personal, dentro del período considerado, puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del período dividido dentro de 2.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, sólo deben de considerar las desvinculaciones de la gente, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados, siguiendo la siguiente ecuación.

$$\text{Índice de rotación} = (D * 100) / (E * M)$$

Donde:

D = desvinculaciones

EM = promedio efectivo en el período.

Si la rotación de personal presenta un valor bajo, significa que hay estancamiento de personal en la empresa mientras y cuando es muy alto, existe mucha fluidez en el movimiento de personal que puede afectar negativamente a la estabilidad de la empresa.

La rotación de personal, determinada como índice, es aceptable cuando la empresa es capaz de retener a las personas adecuadas, sustituyendo a las que presentan problemas difíciles de corregir mediante programas económicos y adecuados. Entonces la organización debe gestionar de forma eficiente el recurso humano para que el índice de rotación del personal se ubique en los límites de confianza de acuerdo a la estrategia empresarial.

3.7 COSTOS QUE IMPLICA LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Uno de los problemas que afronta el administrador de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y económica. “Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva, el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso.” (González, 2006, pág. 23).

Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

Los costos de la rotación de personal son mucho más elevados para una empresa de lo que parece. Es importante considerar los siguientes gastos: autorización de un nuevo empleado, costo de localización de candidatos, tiempo para entrevistar a candidatos, costo de exámenes (psicométricos, médicos, socioeconómicos, etc.), papeleo para colocarlo en la nómina, gastos para capacitación y entrenamiento.

Lo anterior también impacta en una producción por debajo de las normas mientras el nuevo empleado se familiariza con el trabajo, reducción de la producción durante el periodo de separación, costo de indemnización, papeleo para retirarlo de la nómina, entre muchos otros costos.

Existen tres tipos de costos en la rotación del personal, siendo: primarios, secundarios y terciarios, de acuerdo a la siguiente figura.

Figura 12. Costos de la rotación de personal

| | |
|--------------------|--|
| Costos primarios | Costo de reclutamiento y selección Costo de registro y documentación Costo de ingreso Costo de desvinculación |
| Costos secundarios | Pérdida en la producción Reflejos en la actitud del personal Costo extralaboral Costo extra operacional |
| Costos terciarios | Costo extra inversión Pérdidas en los negocios |

Fuente: Chiavenato. (1998). *Administración de recursos humanos* (p.157). Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill Latinoamericana, S.A.

Los costos primarios se enfocan en el proceso de despido y reclutamiento, es decir se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, son de tipo cualitativo. Los costos de reclutamiento y selección están integrados en la sección de reclutamiento, publicaciones de aviso, otros servicios. Los costos de registro y documentación se ubican en el tipo de dependencia, formularios a llenar y de cuentas bancarias. Los costos de ingreso incluyen los gastos de entrenamiento y tiempo invertido por el entrenador. Los costos de la desvinculación reúne el anticipo de pagos relacionados con vacaciones, indemnizaciones, entrevista de desvinculación y gastos del órgano de registro y documentación.

Los costos secundarios en el proceso productivo, abarcan características de tipo cualitativo, y aspectos intangibles, son prácticamente los efectos colaterales automáticos de la rotación. Los efectos que tienen en la producción son los tiempos perdidos, disminución de rendimientos y eficiencias y el tiempo de adaptación del nuevo trabajador. Los efectos en la actitud del personal, se refiere a los generados por las actitudes de las personas, imagen, el cuidado de los supervisores, etc. El costo extra laboral está incluido en los gastos extras para cubrir vacantes o

ineficiencias, tiempos adicionales de producción, elevación del costo unitario de productos o servicios y el tiempo adicional invertido en la integración y entrenamiento.

El costo extra operacional es por el consumo de energía eléctrica por baja producción, combustibles y lubricantes, planificación y mantenimiento de equipos, accidentes debido a intensidad de producción, errores, desperdicios y control de calidad.

Los costos terciarios son estimables en las inversiones y déficit de los negocios. Los costos por inversiones extra en el personal son debido a la alteración del mercado de trabajo. Las pérdidas en los negocios, se refiere a la afectación en la calidad de los servicios e imagen de la empresa.

3.8 CAUSAS MÁS FRECUENTES QUE PROVOCAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

El problema que frecuentemente se presenta en algunos sectores de la economía es la inestabilidad laboral. Este aspecto genera consecuencias negativas para cualquier organización y posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante. Los problemas se complican si se trata de puestos poco atractivos y con salarios bajos que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde realiza sus actividades.

Lo anterior conduce en muchos casos a que se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto. Debido a que no existen opciones y provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización. Esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud los empleados que decide marcharse porque encontró mejor oportunidad laboral en otra organización.

La calidad de vida también está ligada a la rotación de personal. “La realidad de la rotación en nuestros tiempos está ligada a que los trabajadores ya no están dispuestos a sacrificar su estilo y calidad de vida.” (Patlán, 2016, pág. 78). De forma genérica, las causas que determinan la

rotación de personal y que están relacionadas con la calidad de vida de los trabajadores y sus familias son: contenido de trabajo y salarios, condiciones laborales y motivación de personal.

Contenido de trabajo y salarios son elementos fundamentales de estabilidad laboral. “Cuando un empleado siente que su trabajo no está siendo bien remunerado de inmediato pierde su interés y comienza a rendir lo mínimo, hasta terminar consiguiendo mejores ofertas de empleo que lo llevarán a renunciar sin pensarlo dos veces.” (Keat & Young, 2004, pág. 148). Hay que utilizar herramientas que ayuden a establecer escalas salariales justas para todos.

Las condiciones laborales impactan positiva o de forma negativa, pues tener un ambiente pesado en el trabajo puede fatigar a cualquiera, desgaste física e intelectualmente. “Si dentro del trabajo no hay un ambiente agradable es muy probable que se pierdan a buenos trabajadores.” (Henaó, 2012, pág. 79). Es importante organizar actividades que permitan que todos compartan y liberen la presión o estrés que muchas veces se genera. El cansancio de largas jornadas y la sobrecarga de trabajo son otros factores que conllevan al trabajador a preocuparse un poco más por su bienestar que por cualquier otra cosa

“Los trabajadores son personas con sentimientos, sueños y preocupaciones, necesitan ser motivados.” (Gandy, 2002, pág. 36). Cuando sienten que no son valorados en la organización y no son reconocidos por sus jefes; pierden el interés en cumplir sus funciones. Ante las limitaciones de desarrollo en la empresa, los empleados optan por retirarse de la misma. Es importante tener presente que los trabajadores tienen aspiraciones y siempre buscarán un mejor puesto de trabajo, mejor remuneración y beneficios. Si sienten que su trabajo no da para más, posiblemente terminen renunciando en busca de mejores oportunidades.

3.9 REFLEXIONES FINALES DEL CAPÍTULO

La rotación de personal para una organización es un indicador importante de la eficiencia con la que se están realizando las actividades de las personas asignadas en los diferentes puestos de trabajo. La rotación de personal es el efecto de una o varias causas como consecuencia de fenómenos de actitud y comportamiento de los individuos que trabajan en una organización.

Equilibrar el flujo de entradas y salidas de personal en las empresas es una meta administrativa que permite mantener o incrementar la eficacia en el desempeño de los trabajadores y correlaciona con el beneficio económico en la reducción de costos para la empresa.

Las personas que integran la organización de una empresa son el recurso más valioso que hace funcionar cualquier proceso productivo o de servicios. Los trabajadores deben ser respetados y tratados como un recurso valioso como la fuente primaria de la ventaja competitiva de cualquier institución de negocios. Muchas organizaciones consideran que la capacitación de su personal incrementa su valor como capital humano no monetario, o sea de forma intangible pero de impacto positivo para elevar las ventajas competitivas de las personas y mejorar sus habilidades requeridas por los cambios técnicos y científicos que actualmente se dan en las empresas.

La administración de recursos humanos en contempla el reclutamiento de personal como una de los procesos de mayor impacto en la estabilidad laboral. El proceso de reclutamiento y selección consiste en varias etapas lógicas en serie a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar una plaza vacante y se seleccionan a las personas con capacidades idóneas para ocupar un puesto laboral vacante.

El reclutamiento debe realizarse de forma interna y externa, es decir, como primera instancia se debe dar oportunidad a elementos de la propia empresa a participar en el proceso y valorar aspectos como experiencia y antigüedad en el cargo lo que disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que integre la empresa, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. Por otro lado, el reclutamiento de forma externa cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

El proceso de reclutamiento de personal debe integrar la selección de individuos competentes para determinado puesto de trabajo. Las competencias son las características subyacentes en una persona y que se encuentran causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un determinado puesto de trabajo o función. El valor de las competencias también radica en el hecho

de que se pueden evaluar por medio de comportamientos observables en las personas. Esto significa que se puede incluir en la herramienta de selección algún tipo de demanda que posibilite una determinada actuación por parte del candidato que le proporcione información, por medio de su actuación, sobre la competencia que pretende identificar.

La entrevista por competencias está considerada como un instrumento de gran valor predictivo en la toma de decisiones en los procesos de selección de personal, por lo que su utilización evita muchas implicaciones administrativas y ahorra gastos al proceso organizacional en un entorno altamente competitivo y exigente en las organizaciones actuales.

Para las organizaciones, el retener a todos sus empleados debe ser tarea principal, ya que esto les permite mantener y maximizar la competitividad empresarial. Todas las organizaciones deben implementar métodos para que puedan retener a sus mejores empleados, porque cada vez más, la gente talentosa y creativa es la que se retira. La contratación del nuevo personal debe estar basada en un perfil de puesto diseñado por la empresa, donde se especifiquen las capacidades, habilidades, aptitudes y aún más importante, las actitudes del personal deseado, que sea capaz de cumplir y desarrollar las actividades delegadas a su responsabilidad.

Los trabajadores valiosos se permanecen en las empresas debido a diversos factores como: los esquemas salariales, las condiciones laborales y la motivación. Retener al personal más valioso dentro de la empresa es generar capital intelectual, el cual se puede decir que es la suma de las aptitudes y habilidades que poseen los empleados. Para que los empleados eficientes y de gran valor humano se queden en las empresas se deben equilibrar los factores mencionados anteriormente. Se trata de ganar-ganar y es precisamente por eso que se deben de ofrecer salarios competitivos que generen trabajadores competitivos así como oportunidad de desarrollo de carrera profesional y realización personal.

CAPÍTULO 4

LOS SALARIOS EN LAS EMPRESAS: EL PUNTO DE PARTIDA A TOMAR EN CUENTA

Este capítulo describe el contenido de salarios como de una de las causas más comunes que aumenta la rotación del personal. Se presenta a continuación las diferentes formas o tipos de salario que percibe el sector laboral de Guatemala. Hace una distinción del salario nominal, salario real, salario directo, salario indirecto, el salario basado en el tiempo y el salario a destajo.

Destaca las consideraciones importantes que se deben tomar en cuenta para la asignación de salarios en sus diferentes niveles. Presenta las diferentes políticas de compensación que existen de forma paralela a los salarios y las prestaciones laborales. Finaliza indicando el impacto que tiene la competitividad en los niveles de sueldos para el personal para los diferentes tipos de empresas ya sea para el sector industrial o de servicios.

4.1 EL SALARIO

Una de las causas más comunes que aumenta la rotación laboral en las empresas es la relacionada con el trabajo y el contenido de salarios. “Cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible.” (Cuesta, 1990, pág. 45). El salario tiene una importancia capital cuando se trata de las relaciones entre una organización y sus trabajadores. Las empresas deben buscar el equilibrio entre la cantidad de trabajo y el contenido de salarios.

El término salario tiene asociación con la sal, pues fue el estímulo de construcción de un camino que se le denominó la vía *salaria*, desde las salitreras de Ostia hasta Roma, unos 500 años antes de Cristo, los soldados romanos que resguardaban esta ese camino recibían sal como parte de su pago y era llamada “*salarium argentum*” que significa agregado de sal, ese el origen del salario. (Valencia, 2012, pág. 26).

“Se suele usar la palabra sueldo, término que a su vez procede a la soldada, para referirse al salario pagado en forma mensual.” (Fernández, 2004, pág.214). En algunos rubros el período suele ser diario o quincenal, en ese caso a la remuneración de ese período se le llama jornal.

“Históricamente alguien que hacía un trabajo recibía una remuneración, en la esclavitud el salario está representado por el pan y techo que le da el amo.” (González J. , 2006, pág. 8). En la edad media representó la protección que le brinda el amo a su siervo. Históricamente el origen está en las ciudades. Nace como el jornal que pagaba el maestro a sus ayudantes. Sin embargo desde el punto de vista administrativo el salario tiene origen en la industria, donde el trabajador debía cambiar su fuerza de trabajo por una remuneración económica.

Marx indicó que el salario no es más que un nombre especial con que se designa el precio de la fuerza de trabajo, o lo que suele llamarse precio del trabajo, el nombre especial de esa peculiar mercancía que sólo toma cuerpo en la carne y la sangre del hombre, el salario no es la parte del obrero en la mercancía por él producida. (Sandoval, 2009, pág. 25).

El salario es un porcentaje de la mercancía existente con la que el capitalista compra una cantidad de fuerza de trabajo productiva del obrero. La fuerza de trabajo es una mercancía que el obrero asalariado, vende al capitalista o empleador para poder vivir. Por lo tanto, el salario es el valor de cambio o precio de la fuerza de trabajo. El obrero trabaja para el capitalista y produce una determinada magnitud de valor. Un porcentaje de ese valor se le devuelve al obrero en forma de salario, del resto se apropia el empleador o capitalista, dando vida al concepto de plusvalía.

“La teoría de Marx explica que el beneficio capitalista nace de la capacidad de la fuerza de trabajo de generar mayor valor del que es necesario para su propia reproducción.” (Cabanellas, 1976, pág. 28). De esta manera, en su jornada de trabajo el obrero produce un valor superior a lo que recibe en forma de salario, y este mayor valor, o plusvalía, es lo que el capitalista se apropia, ya sea directamente en forma de beneficio empresarial, o indirectamente en forma de renta del suelo o de interés del dinero. “La plusvalía es posible porque un ser humano puede mantenerse y mantener a su familia consumiendo menos de lo que produce.” (Isacovich, 1974, pág. 34). Tal

excedente es un resultado del desarrollo de la productividad del trabajo, sin la cual no hubiera tenido lugar la división de la sociedad en clases ni la aparición de la propiedad privada.

A continuación se presentan otras definiciones del salario. “El salario se denota como la expresión monetaria del valor o precio de la fuerza de trabajo vendida por el obrero asalariado al capitalista.” Borisnov, 1991, pág. 203). “El salario es cualquier prestación que obtiene un trabajador a cambio de su trabajo.” (Fernandez, 2004, pág. 213). De lo anterior se concluye que el salario son todos aquellos pagos que compensan a las personas por el tiempo y el esfuerzo dedicado en las actividades a la producción de bienes y servicios. Los pagos deben incluir no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

En la actualidad, el salario ha tomado importancia como un aspecto legal. También se tiene que el salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del empleador, siendo estas las obligaciones principales de su relación contractual. Algunos empleados prefieren un buen salario y no toman en cuenta su entorno. El salario interesa más por el carácter remunerativo que tenga que por la forma, métodos lugares o prestaciones que sean parte del mismo. Sin embargo los trabajadores actuales toman en cuenta no solo la remuneración mensual, sino también otros beneficios económicos y las indemnizaciones que a futuro pueden obtener.

No todos los salarios se pagan por un trabajo que requiera esfuerzo físico. El salario es la cantidad de dinero o su equivalente pagado por el empleador al trabajador de acuerdo al puesto que éste ejerce y de los servicios que brinda. De esta cuenta se concluye que el salario que recibe un trabajador también depende de la responsabilidad que el mismo tiene en la jerarquía administrativa u operacional.

La riqueza o capital, se genera y aumenta cuando se combinan adecuadamente el trabajo, el dinero y los recursos. El capital se distribuye de la siguiente forma, se reparte entre los interesados, una cantidad en forma de costo, pasa a los proveedores, a los propietarios de

edificios o equipos arrendados; la otra designada como ganancia pasa a quienes brindaron dinero prestado a la empresa y por último la otra parte se entrega como dividendos a quienes proporcionaron el capital de participación o riesgo. Sin embargo, en algunas organizaciones, la mayor parte de la riqueza creada pasa a los empleados bajo la forma de salarios o de obligaciones sociales resultantes de ellos. La remuneración por el trabajo realizado juega un papel protagónico en las organizaciones.

Por lo regular los trabajadores esperan siempre ganar más salario y las organizaciones cuidan que los gastos por concepto de salarios no sean muy altos. Todo esto genera, insatisfacción, intención de renuncia y por último deserción laboral.

4.1.1 EL SALARIO NOMINAL

En la mayoría de los casos, cuando a una persona se le pregunta cuánto gana, responderá de inmediato una cifra numérica. Esto se puede entender como el salario nominal. “En Guatemala el salario nominal es lo que gana un trabajador independientemente de su poder adquisitivo.” (Fernández, 2004, pág. 229). Para que el salario nominal no sufra erosión en una economía inflacionaria, es necesario actualizarlo periódicamente, de esta forma podrá sostener todas las necesidades del empleado. En los países capitalistas de hoy, pese a cierto incremento de la expresión monetaria del salario, el salario real de los trabajadores tiende a bajar. Esto se debe al incremento de los precios de los artículos que entran en la esfera del consumo obrero. Ante esta situación, el salario que perciben los trabajadores apenas les sirve para subsistir.

Con el aumento de las cargas impositivas como los impuestos, en la mayoría de los países, el estado procura que sean los trabajadores quienes sostengan todo el peso de las dificultades económicas y de la carrera de armamentos. La verdadera magnitud del salario nominal depende del nivel de los precios correspondientes a los objetos de consumo personal, del valor de los servicios públicos, del volumen de los impuestos, etc. Se observa entonces que son los trabajadores quienes ayudan a mantener la economía estatal y son los que menos beneficios reciben del Estado.

4.1.2 EL SALARIO REAL

Es el conjunto de medios de vida que el trabajador puede comprar con la remuneración monetaria que percibe. “Indica la cantidad de artículos de consumo y de servicios que puede comprar con su salario nominal.” (Borisnov, 1991, pág. 204). En el capitalismo, constituye una ley que el salario real del trabajador tienda a bajar. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial. El salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior, de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).

Los precios de los artículos y servicios, los alquileres y los impuestos aumentan descontroladamente en los países capitalistas. La lucha de clases hace que el salario nominal también se modifique. La elevación que del salario nominal se obtiene es gracias a la lucha de clases y no compensa el descenso del salario real, dado que los precios de los artículos de consumo y los impuestos crecen con mayor rapidez.

Los salarios no crecen de forma paralela a la inflación económica. “Cuando se aumenta el salario nominal, pero al mismo tiempo aumentan los precios de la alimentación, viviendas, educación, medicina, vestidos y transportes, se reducen los salarios reales de los trabajadores.” (Keat & Young, 2004, pág. 89). Actualmente este es un círculo vicioso, donde los más perjudicados siempre son los trabajadores. No existe una política definida sobre los criterios científicos para la fijación de salarios. En muchos casos las demandas justificadas de los trabajadores carecen de argumentos y fundamentos, peor aún si son de organizaciones sindicalistas. Por lo tanto los aumentos de los salarios nominales se convierten en instrumentos negativos para los mismos trabajadores, cuando no son acompañados de un aumento del salario real, del poder adquisitivo.

La automatización de la producción es un avance tecnológico en muchos países. Esto conduce a aumentar el número de obreros poco calificados que perciben un bajo salario nominal. Los trabajadores calificados pueden ser ya no necesarios porque solo algunos pueden operar los sistemas computarizados y así hacer trabajar todo un proceso operativo.

4.1.3 EL SALARIO DIRECTO

El salario directo es el que el trabajador recibe únicamente por la prestación o servicio en el puesto ocupado. Por ejemplo, en el caso de los empleados que trabajan por horas y corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes. El salario directo no incluye otros beneficios económicos pactados en el contrato de trabajo.

Al salario directo también se le conoce como salario monetario. El código de trabajo guatemalteco en el artículo 90 establece que el salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal, prohíbe pagar el salario, total o parcialmente, en cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda como vales, fichas, alimentos, cupones, etc. La libertad del uso de la renta de capital tiene especial importancia salarial por parte del trabajador, precisamente porque el dinero mide el valor de todas las cosas y es universal instrumento de cambio. Por lo tanto el salario monetario es el que asegura libertad de elegir los consumos por parte del trabajador, gastándolo en aquellos que más le interesan o le convienen.

4.1.4 EL SALARIO INDIRECTO O EN ESPECIE

El salario indirecto es el ingreso que el trabajador no recibe en dinero. “El salario indirecto es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización.” (Chiavenato, 1998, pág. 302). A este salario también se le denomina como no monetario o salario en especie. El salario en especie es la parte de la remuneración salarial consistente en la prestación por parte de la empresa al trabajador de determinados servicios o beneficios, que no forman parte del salario base y de acuerdo al código de trabajo guatemalteco en el artículo 90 establece que solo puede aplicarse a los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas y su cuantía no puede exceder del 30 % de las percepciones salariales del trabajador, siempre que los bienes se entreguen a precio de costo.

El salario indirecto puede consistir en el objeto de una obligación de dar, pero no dar sumas de dinero. En épocas de alta inflación, el salario que no constituye un ingreso monetario del trabajador, defiende mejor que el monetario su valor real, al no evaporarse por la inflación.

La suma del salario directo y del salario indirecto constituyen la remuneración del trabajador. Existen dos bases para determinar la remuneración del personal. Las bases son el salario basado en el tiempo y el salario a destajo.

4.1.5 EL SALARIO BASADO EN EL TIEMPO

El salario basado en el tiempo es el más común en nuestro medio. “En la compensación basada en el tiempo, a la mayoría de los empleados se les paga con base en el tiempo que dedica a su trabajo.” (Dessler, 1994, pág. 404). Este es un caso que aplica a la mayoría de trabajadores de empresas e industrias de productos y servicios.

Hay dos tipos de salario por tiempo. El jornal, que se computa por hora o por día, y el sueldo que se computa por lapsos superiores al día, que puede ser por semana, quincena o por mes. Esa diferencia tiene que ver, principalmente, con el tratamiento de los tiempos no trabajados. El jornal no cubre los días no trabajados, de modo que esos días (o lapsos inferiores a un día), y los días inhábiles (por ejemplo días de descanso semanal y días festivos) no se pagan, salvo por ejemplo que el ordenamiento normativo de cada país imponga el pago de días festivos no trabajados, los llamados feriados nacionales. En cambio en el sueldo, lo que se paga son los días comprendidos en la unidad de cómputo, un mes por ejemplo.

De modo que si el salario es mensual no varía porque haya meses de 30, 31 y 28 o 29 días. Los lapsos no trabajados dentro del correspondiente a la unidad de tiempo (horas o días, incluso fracciones de hora), se descuentan del monto correspondiente a aquella unidad. Por ejemplo, cinco días no trabajados en un mes. El pago de salario basado en el tiempo, es la forma más común de contratación. Se puede considerar como forma tradicional de contratación laboral. Esto obedece a que es la manera más sencilla de medir el salario, ya que cronológicamente, fue la primera variante que se aplicó en forma genérica.

El salario por tiempo también puede tener algunas complicaciones para los trabajadores. El problema es que en manos del capitalista, constituye un medio para intensificar la explotación de

los obreros. “En los inicios del derecho laboral, las circunstancias de la contratación laboral eran peculiares por la explotación y abuso.” (Fernández, 2004, pág. 223). Durante la época álgida de la revolución industrial, la mano de obra era muy abundante y escasamente apreciada, el personal era utilizado como un complemento humano del maquinismo. Su entrenamiento era muy bajo y su capacitación casi nula, lo que importaba era su tiempo, se contrataba su tiempo o bien, se compraba su tiempo.

Con el avance general de la civilización, la clase trabajadora fue desarrollando a escala individual, su propio potencial. Se implementaron sistemas de aprendizaje y se elevó ostensiblemente el nivel cultural de los trabajadores. El avance industrial fue exigiendo una mayor especialización de sus obreros. La mecánica de la división del trabajo fue abriendo nuevas oportunidades a los trabajadores especializados en alguna rama específica. El tiempo contratado ha dejado de ser el único parámetro de la negociación del salario. Hay nuevas formas que toda legislación de trabajo debe tomar en cuenta para incorporar a sus normas. Desafortunadamente nuestra legislación es poco dúctil en cuanto a absorber y regular esas diferentes alternativas, dando la impresión que la modalidad por tiempo es la única posibilidad de contrato laboral.

El salario pagado en relación al tiempo, ofrece a las empresas amplias posibilidades para aumentar el grado de explotación. Esto se puede dar alargando la jornada laboral. En los casos en que las empresas acceden a reducir jornadas laborales, disminuyen correspondientemente el salario y aumentan la intensidad de trabajo de los obreros. La ampliación de la jornada laboral es frecuente en algunas empresas. “La realización de horas extraordinarias constituye una manera de aumentar el salario.” (García, 2001, pág. 180). Aunque en muchos casos las horas extras ordinarias, se pagan como ordinarias. Sin embargo los trabajadores perciben la ampliación de la jornada laboral como una mejora a su economía personal ya que lo que necesitan es dinero, puesto que el salario que perciben en una jornada normal, no cubre las necesidades propias y las de sus familias.

Existen otras ventajas y desventajas del salario basado en el tiempo. Las ventajas que se le atribuyen es la sencillez de su liquidación y para el trabajador la seguridad de obtenerlo en cuanto

al monto devengado. Sus desventajas consisten en el hecho de que este modo de remuneración no estimule a trabajador a mejorar su rendimiento y también que no recompensa (al igualar las retribuciones) al trabajador más capaz, que pone una diligencia superior a la media exigible contractualmente. La creatividad de cada administrador para concatenar los pros y contras de esta forma de salario, llevará al éxito su gestión empresarial

4.1.6 EL SALARIO A DESTAJO

El salario a destajo es una forma muy efectiva y de buen rendimiento para algunas empresas y sus trabajadores. “Este método vincula la compensación directamente con la cantidad de producción o número de piezas que el trabajador produce.” (Dessler, 1994, pág. 401). Por lo tanto esta forma de salario es la más popular como un sistema de pago por incentivos.

Lo característico del salario a destajo, es que se trata de una remuneración por resultado puro porque: “... mide con exactitud el rendimiento del trabajador y lo estimula a trabajar lo más intensamente que pueda.” (López, 1997, pág. 460). Sin embargo se puede tener la grave dificultad de que esa estimulación lleve al trabajador a excederse en el esfuerzo de modo inconveniente para su salud y calidad de vida. Es muy importante llevar un control en el cómputo del salario a destajo. El resultado que sirve de unidad de cómputo es en sí mismo una unidad de rendimiento. Por ejemplo, tantas unidades de un producto, tal cantidad de metros, de kilos, de litros, etc. En este tipo de salario sólo se computa lo efectivamente trabajado y por lo tanto, depende directamente de que el empleador dé la ocupación y de la unidad medida en que necesita sea ejecutado el trabajo.

Este sistema de pago permite estimular al trabajador por medio de incentivos. La forma más simple de calcular un incentivo es, el salario por hora de un trabajador se divide entre el número normal de unidades que se espera que produzca en una hora. Posteriormente, por cada unidad que produzca por arriba de ese nivel, se le paga un incentivo por pieza. Las comisiones de los vendedores son otro ejemplo de la compensación vinculada con la producción, en este caso las ventas. Este tipo de salario permite vigilar mediante el producto la calidad de trabajo. “El rendimiento laboral es relativamente sencillo de evaluar cuando se trata de trabajos con una

producción final cuantificable.” (Sánchez, 2004, pág. 46). El capitalista paga el producto de calidad regular y superior, el producto de mala calidad no se paga. Esta forma de salario aumenta la intensidad del trabajo del obrero, pues este se esfuerza por hacer más a fin de cobrar más dinero.

El salario a destajo es el tipo de plan de incentivos más antiguo porque los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una tarifa por pieza por cada unidad que produce. La planificación de pago a destajo que sea funcional necesita que el puesto sea valuado, esto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

Existen ventajas del salario a destajo ya que los planes de incentivos por trabajo a destajo son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal. Los planes por piezas parecen competitivos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño. Por lo tanto es el típico salario de incentivo estimula la productividad y se proporciona directamente del trabajador a la producción, y premia al trabajador diligente y capaz. También se pueden presentar algunas desventajas, por ejemplo, este sistema de salario tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.

La tarifa por pieza se determina en términos monetarios, de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también. La tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido.

4.1.7 EL SALARIO MÍNIMO

“Dentro de la concepción general del derecho laboral, el tema de los salarios mínimos ocupa un lugar preponderante, es una de las principales aspiraciones de todo ordenamiento laboral es permita una existencia digna del trabajador.” (Fernández, 2004, pág. 231). La legislación guatemalteca define que el salario mínimo es el pago que puede ser establecido por las partes a la relación de empleo, suficiente para cubrir con las necesidades básicas de tipo material, moral y cultural de un trabajador y permitir a la persona cumplir sus responsabilidades como jefe de familia. La revisión y el establecimiento periódico del salario mínimo, de acuerdo con la ley, es el derecho social mínimo garantizado por la constitución policía de la república de Guatemala.

El artículo 103 del código de trabajo guatemalteco indica que cada trabajador tiene el derecho de ganar un salario mínimo que cubra con sus necesidades materiales, morales y culturales. Otros factores que se consideran al determinar un salario mínimo incluyen: costo de vida; desarrollo económico; niveles de productividad; y la capacidad del empleador para pagar en diferentes sectores.

El salario mínimo se fija a través de la comisión nacional de salarios. No existe un salario mínimo nacional, ya que varía de acuerdo al sector. El poder ejecutivo establece las tasas de salario mínimo para trabajadores en sectores privados de acuerdo con la secretaría del trabajo y bienestar social, con base en informes de la comisión nacional de salarios, este informe se basa en la recomendación de la junta mixta de salarios mínimos creada para cada región y zona económica. Las recomendaciones de la comisión nacional de salarios son compartidas con la junta monetaria del banco central de Guatemala y el instituto guatemalteco de seguridad social. Las juntas están compuestas por igual número de representantes de los grupos de trabajadores y empleadores, dos miembros cada uno.

El inspector del trabajo es el representante gubernamental actúa como presidente de la junta. Un acuerdo gubernamental determina anualmente el salario mínimo para los sectores agrícola, no agrícola y de exportación. Las juntas de salarios mínimos deben tener en cuenta las encuestas

sobre el costo de vida, realizadas por el departamento de estadística, y todos los demás datos pertinentes a su jurisdicción sobre el precio de la vivienda, ropa, alimentos consumidos por los trabajadores y también sobre las facilidades que los empleadores proporcionan a los trabajadores en lo que se refiere al alojamiento, tierras de cultivo, leña y otros beneficios que reducen su costo de vida.

Pueden aplicar distintas tasas de salario mínimo para categorías específicas de trabajadores, incluyendo trabajadores en entrenamiento, trabajadores domésticos y trabajadores a destajo y sectores como el sector agrícola, sectores no agrícolas, sectores de exportación y textiles. El salario mínimo se determina en base diaria o por hora. Además del salario mínimo, también se prevé la bonificación de incentivos.

El salario mínimo también puede establecerse a través de la negociación colectiva. El nivel de salario es establecido por el trabajador y el empleador sin embargo, no puede ser inferior al salario mínimo fijado por la autoridad. El cumplimiento de la legislación laboral, incluidos los salarios mínimos, está garantizado por la inspección general del trabajo. En caso de violación de las disposiciones laborales o de seguridad social, tales como los salarios, existe una prestación de multa que es pagadera por el empleador sin perjuicio del derecho de los trabajadores a recuperar las sumas debidas a ellos por falta de pago o menor pago de salarios. Se sugiere al empleador y a los trabajadores que resuelvan sus disputas entre ellos, si no se logra un acuerdo entre las partes, el trabajador puede presentar un caso ante el tribunal de trabajo y bienestar social.

4.2 LOS NIVELES DE SALARIOS

Para la asignación de salarios es importante tener en cuenta las consideraciones básicas para determinar los niveles de pago. “El nivel de salarios es el elemento esencial tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones del empleador y trabajadores.” (Chiavenato, 1998, pág. 301). Por lo tanto se deben tomar en cuenta los factores sindicales, legales, de política y de competitividad.

Los niveles de salarios se consideran en los aspectos legales para la compensación. Afortunadamente el código de trabajo guatemalteco regula la compensación que se paga en términos de salarios mínimos, tarifas de tiempo extra y prestaciones. El nivel de pago adecuado refleja satisfacción para los trabajadores y para la empresa no tener problemas con la legislación laboral de su área de influencia.

Las empresas deben tener mantener los niveles correctos de pago. “Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos.” (Flores, 2001, pág. 60). Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos, para realizarla se diagrama el nivel salarial con los puntos totales, al establecer todos los puntos de intersección posibles, se usa toda la información que se disponga sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible. La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos.

Lo anterior se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. Posteriormente, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y luego otra línea con orientación horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que indica la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

Existe una fuerte relación entre los niveles de salarios y la rotación de personal. Las empresas que fijan los niveles de salarios por debajo del costo de vida de los trabajadores, tienen alta rotación de personal. Este problema se da porque los trabajadores no están de acuerdo con los niveles de pago y mejor optan por retirarse de la empresa. En la actualidad los niveles de salarios no llenan las expectativas de los trabajadores. “Hay trabajadores que hablan de salarios bajos y de ritmos fuertes de trabajo para alcanzar sus metas de rendimiento.” (García, 2001, pág. 181). Este fenómeno se observa en la mayoría de las empresas, sin embargo los esfuerzos por mejorar los salarios son nulos, debido a la gran oferta existente mano de obra laboral.

4.3 LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN

Las políticas de compensación influyen también en los salarios y prestaciones que se pagan porque: "... son las normas básicas de compensación en varias áreas importantes." (Dessler, 1994, pág. 405). La empresa es la que decide si se desea o no ser líder en materia de sueldos, por ejemplo, una organización podría tener la política de contratar secretarías con un salario por lo menos 20% arriba del prevaleciente en el mercado y esto le ayudaría a tener más ventas en términos de acreditación de calidad, clima laboral y proyección social. Otra área importante para las que se necesitaran políticas de compensación, incluyen la base para los incrementos salariales. Es bueno establecer las políticas de promoción y destitución. Pero una de las más importantes es la política de pago de tiempo extra entre otras.

El término de competitividad en una organización puede dar buenos frutos. Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados. Implantar la política de mantener sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado permite a las empresas frenar la rotación del personal y conservar los empleados con talento. Otras empresas optan por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación. Hay empresas que utilizan información de organizaciones similares. Tienen como política pagar a sus empleados una compensación total que se compare favorablemente con la pagada por las principales compañías locales. La clave de este procedimiento es tener información comparativa de puestos y personas con similares responsabilidades.

Hay organizaciones que velan mucho por la vida digna de sus trabajadores. "La mayoría de empresas grandes, definen con claridad la forma de vida que quieren para sus empleados." (Varela, 2004, pág. 6). Por lo regular estas normas son dictadas de acuerdo con el nivel del puesto, antigüedad y confianza que se le tiene al trabajador. Las políticas de compensación deben establecerse para el beneficio de los empleados. Las políticas de compensación deben buscar:

- La remuneración a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.

- Captar y conservar a los candidatos sobresalientes para los cargos, de acuerdo con el perfil del puesto.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Conseguir de los trabajadores la aprobación de los sistemas de remuneración implantados por la organización.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.
- Facilitar el proceso de la nómina.

También se deben tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal, siendo las siguientes:

- Beneficios sociales.
- Estímulos e incentivos al desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento o progreso profesional.
- Garantía del empleo (estabilidad de la empresa), etc.
- Precio promedio de la canasta básica alimentaria, la encuesta de ingresos y gastos del instituto nacional de estadística, entre otros.

Lo anterior debe ser el estado ideal en las empresas en cuando a políticas de compensación. Desafortunadamente la realidad que se vive diariamente en muchas organizaciones no es así. “...

“En el capitalismo, las empresas en su afán de obtener beneficios, procuran disminuir el salario por debajo del valor de la fuerza de trabajo.” (Borisnov, 1991, pág. 203). Esto se da, porque la diferencia entre el valor y el precio de la fuerza de trabajo constituye una fuente adicional de ganancias para los empresarios.

Lo anterior significa que el capitalista quiere obtener precisamente la mayor cantidad posible de trabajo por la menor cantidad posible de dinero. Por eso, desde el punto de vista práctico, a él sólo le interesa la diferencia entre el precio de la fuerza del trabajo y el valor que crea el funcionamiento de la misma. Pero procura comprar todas las materias primas e insumos de producción al precio más bajo posible y por eso, en todos los casos, cree encontrar la razón de su ganancia en la simple práctica de comprar por debajo del valor y vender por encima de éste. Si existiera realmente una materia prima tal como el valor del trabajo y él pagara efectivamente ese valor, no existiría ninguna ganancia, es decir su dinero no se transformaría en capital.

4.4 LA COMPETITIVIDAD EN LOS NIVELES DE SALARIOS

La competitividad tiene un impacto fuerte en los niveles de salarios. “La competitividad es el factor más importante en la determinación de los índices de pago.” (Dessler, 1994, Pág, 405). De este punto depende un adecuado clima laboral y obviamente una estable y baja rotación de personal. El factor de competitividad que se tienen en las empresas de forma externa e interna, pueden compararse. “Los salarios deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones y también los índices de pago deben ser competitivos a nivel interno.” (Chiavenato, 1998, pág. 305). Si no se considera el factor de competitividad se pueden tener dificultades para atraer y retener a empleados calificados, pero lo más importante es que todos los empleados tengan claridad en las formas de pago, que sean justas de acuerdo con lo que se remunera a otros empleados en la empresa.

Para establecer los niveles competitivos de remuneración en una empresa se pueden llevar a cabo mediante una investigación apoyada de encuestas. “Las encuestas de salarios desempeñan un papel central en la asignación de valores a los puestos.” (Dessler, 1994, pág. 405). Por lo tanto,

casi todas las empresas sin importar su tamaño realizan dichos estudios para asignar valor a uno o más de sus puestos.

Existen tres maneras de utilizar las encuestas de opinión de sueldos. Primero, 20% o más de las posiciones de cualquier empresa adquieren su valor directamente por el mercado, con base en una encuesta formal o informal de lo que compañías semejantes pagan por puestos equiparables. Segundo, la información de la encuesta se utiliza para fijar valor económico a puestos de semejantes situaciones que se utilizan para establecer la escala de sueldos de la empresa y en torno a los cuales se determinan otros puestos de acuerdo con su valor relativo para la empresa. Tercero, las encuestas reúnen también datos sobre prestaciones como seguro, incapacidad por enfermedad y vacaciones. De esta manera se tiene una base sobre la que se toman decisiones con respecto a las prestaciones para los empleados.

4.5 REFLEXIONES FINALES DEL CAPÍTULO

Las organizaciones deben contemplar la importancia del salario para los trabajadores, pues va mucho más allá de la necesidad de servir de sustento a las familias. El desarrollo del país funciona con este ingreso y su variación afecta la economía nacional. El salario de los trabajadores puede marchar bien con la economía del país, pues forma parte de las series de fases del proceso económico. Cuando los trabajadores reciben su salario y lo gastan de acuerdo a sus necesidades, como el pago en la compra de productos o servicios, están consumiendo los productos o servicios que brindan las empresas y éstas, necesitan fuerza laboral para cubrir la demanda, por lo que contratan a más empleados que también reciben sueldos que son empleados para el consumo y así de forma subsecuente. Las empresas no podrían funcionar si es que no existieran personas con ingresos suficientes para adquirir sus productos.

El salario es un incentivo para mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores en una empresa. Cuando más digno es el salario a percibir y supera los niveles de salario mínimo, los empleados se vuelven leales, se sienten motivados y valorados, realizando sus funciones con mayor empeño y responsabilidades. Con un salario que cubra las necesidades de pago de la canasta básica, otros gastos y da oportunidad de ahorro, el empleado siente la seguridad de estar

en una institución que lo protege, lo respalda y le brinda las condiciones necesarias para su desarrollo y el de su familia.

Los bajos salarios provocan disminución en la motivación, incomodidad y retiro por parte del empleado y esta es la realidad en muchas empresas de Guatemala, especialmente las que se dedican a la explotación agropecuaria. Por ejemplo, para febrero del año 2019 “el costo de la canasta básica alimentaria mensual era de Q 3,545.22” (Instituto nacional de estadística, 2018, pág. 2). De conformidad con el acuerdo gubernativo No. 242-2018, El salario mínimo mensual para el año 2019 para las actividades no agrícola y agrícola fue de Q 2,992.37. (Ministerio de trabajo y previsión social). Es evidente la gran brecha que hay entre los ingresos y los egresos de las familias guatemaltecas del sector agrícola y pecuario. Esto refleja la necesidad que tanto los legisladores como las empresas prioricen esfuerzos para encontrar el equilibrio de los indicadores presentados anteriormente, a través de una minuciosa evaluación en los salarios mínimos, actualización de políticas de compensación y la competitividad en los niveles de salarios.

CAPÍTULO 5

LAS CONDICIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS: LOS PRINCIPIOS A TOMAR EN CUENTA

Como parte del marco teórico de la investigación, este capítulo centra la información en el ambiente laboral ideal que debe existir en las empresas para el trato justo hacia los trabajadores. Describe el trabajo justo garantizado. Pero también de forma paralela al trabajo justo, indica la importancia que debe existir en el tema de la disciplina en el trabajo.

Otro aspecto que se encuentra dentro de las condiciones laborales es la seguridad en el trabajo. El capítulo se desarrolla tomando en cuenta la higiene en el lugar de trabajo, así como la salud por la que deben velar las empresas para sus trabajadores. Finalmente se habla de las prestaciones laborales y otros beneficios para los empleados en Guatemala.

5.1 LAS CONDICIONES LABORALES

Las condiciones laborales inadecuadas es una de las causas que ocasiona la deserción laboral. “Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral,” (Chiavenato, 1998, pág. 55). Las condiciones laborales, requieren que el empleado sea tratado con justicia para que se sienta que las actividades que realiza son importantes y esté comprometido con la empresa.

5.2 EL TRABAJO JUSTO GARANTIZADO

El trato justo garantizado, ofrece a los empleados un vehículo para expresar sus intereses. El trabajo justo sirve muchas veces para apelar a las acciones disciplinarias a las que los empleados pueden ser sometidos ya que la garantía del trato justo para los empleados se inicia cuando se les escucha. El compromiso del trabajador hacia la empresa se construye sobre la confianza. Por lo

tanto esta confianza requiere el flujo de comunicación en dos sentidos, escuchar y ser escuchados.

Un trabajo justo significa un trabajo decente. “El sentido gramatical del adjetivo decente designa alguna cosa de buena calidad o en cantidad suficiente y esta aceptación resulta particularmente apropiada ya que tiene un sugerente poder explicativo en su propio recinto del lenguaje común.” (Barreto, 2002, pág. 16). El trabajo decente incluye la libertad, competitividad, seguridad, dignidad y el vínculo con los objetivos más generales de protección social y promoción del empleo.

El trabajo decente puede identificarse desde diferentes puntos de vista. “Trabajo decente es sinónimo de trabajo digno.” (Miranda, 2002, pág. 89). “Otro sinónimo de trabajo decente, es trabajo productivo.” (Brú & Rosal, 2002. pág. 93). Por lo tanto se puede concluir en su aplicación en el trabajo decente se protegen los derechos del trabajador, engendra ingresos adecuados, genera una protección apropiada y garantiza también trabajo suficiente para todos.

Todos los trabajos que se realicen honestamente, no pueden considerarse indignos o indecentes. Otra cosa es que existan estructuras sociales, culturales y económicas que creen o perpetúen condiciones indignas en el trabajo. El problema radica en la desigualdad laboral en las empresas. El que exista igualdad en el lugar de trabajo también conlleva beneficios económicos significativos.

Las empresas que practican la competitividad tienen acercarse mano de obra calificada. La igualdad es un valor que algunas empresas culturizan, los empleados obtienen desarrollo y crecimiento profesional, ellos gozan de salarios más elevados y logran la calidad total de la mano de obra. La globalizada ofrece beneficios que se distribuyen de forma equitativa en una sociedad igualitaria, lo que transporta a una mayor estabilidad social y a que la gente se incluya en el desarrollo económico.

El trabajo decente se fundamenta en principios. Los principios que dieron origen a la organización internacional del trabajo y a las normas internacionales del trabajo, constituyen los fundamentos del trabajo decente en:

- Libertad sindical y negociación colectiva.
- Rechazo del trabajo forzoso u obligatorio.
- Combate a la explotación infantil.
- Eliminación de toda forma de discriminación en el trabajo.

Estos enunciados son la base que garantiza de forma legal la justicia laboral dentro de las organizaciones productivas y de servicios.

Las empresas deben hacer más que expresar una disposición para escuchar y ser escuchados, se tienen que establecer programas que garantizan el flujo de la conversación en dos sentidos. Es decir, para establecer comunicación entre empleadores y empleados se pueden implantar programas tipo encuesta periódica para expresar las opiniones, programas de arriba abajo para mantener informados a los empleados y programas de trato justo garantizado para presentar las quejas o reclamaciones. Todas las personas desean acceder a un empleo o una ocupación productiva que nos genere ingresos. “Un trabajo decente y justo exige como requisito indispensable tener un empleo o una ocupación productiva si es que se utilizan estos dos últimos términos como sinónimos.” (Martínez, 2002, pág. 12). Sin embargo todos los empleados aspiran a algo más, tener un buen trabajo basado en un empleo de calidad que permita un ingreso adecuado a nuestras necesidades.

Los trabajadores desean cumplir con que genera su empleo los proyectos personales y familiares. Para esto es necesario que las empresas ofrezcan protección frente a los riesgos y en la posterior etapa de inactividad por razón de la edad. Por ello todos buscan un trabajo en el que las

relaciones entre el empleado y el empleador estén debidamente reguladas por la ley, especialmente en lo referente a los derechos fundamentales y autorregulados mediante acuerdos negociados en un proceso de diálogo social a diferentes niveles. Para que una división de las tareas sea justa se requiere que cada persona tenga una carga equilibrada. El equilibrio se debe hallar en los buenos y los malos aspectos de calidad de vida en el trabajo y si no es así, que se les remunere por ello, es decir, ¿por qué debería tener una persona unas buenas condiciones de trabajo y otra tener unas horribles, a no ser que la segunda gane más para compensar esa carga.

La potencialidad de ser un buen trabajador depende de las tareas que le sean asignadas. En cualquier economía cada trabajo se compone de muchas tareas que, tomadas en su conjunto, dan un índice de potenciación para el trabajador. Este índice es mayor cuanto más potencien a la persona la suma de tareas que ésta hace y menor cuanto menos la potencie. Los trabajos en las grandes empresas típicas combinan tareas bastante similares. Estas similitudes se encuentran en ocupaciones como: secretaria, mensajero, vigilante, director general, director financiero, operado, encargado, etc. La mayoría de la gente en esas corporaciones, poseen trabajos con un bajo índice de potenciación y unos pocos tienen trabajos con un índice muy alto.

Un trabajo justo no se trata sólo de que esté bien remunerado y que se realice en condiciones aceptables. El trabajo es justo cuando las reglas del juego son claras, justas y adecuadamente reguladas o autorreguladas que otorgue protección al empleado. Esta protección debe cubrir no sólo en el caso de despido o de enfermedad, sino incluso para cuando el empleado pase a la situación de inactividad por razón de edad y en el que se pueda ejercer los derechos sin riesgo alguno a quedar desocupados.

El trabajo decente es una meta para las empresas. “El trabajo decente es un objetivo individual de cada trabajador, de sus familiares y también un objetivo de desarrollo para los países.” (Somavia, 2002, pág. 177). Por eso la gente aspira a un futuro que le ofrezca oportunidades de trabajo decente en un entorno sostenible, sin embargo existe un déficit global de trabajo decente, y es un reflejo de las diversas desigualdades de nuestras sociedades.

Urge transformar todas las definiciones de trabajo decente en realidad, si las empresas y los gobiernos de los diferentes países no accionan, únicamente se tendrá apenas un montón de bellas palabras y sin principios edificantes. Por eso los trabajadores sienten que todas las buenas intenciones de las empresas no correspondencia en la vida real y su situación de subsistencia se torna cada vez más difícil.

5.3 LA DISCIPLINA EN EL TRABAJO

Otro aspecto que entra en el trato justo es la disciplina en el trabajo. El propósito de la disciplina que los empleados se sensibilicen sobre su adecuado comportamiento en el trabajo. De esta forma también se corresponde equitativamente a los intereses normativos de la empresa que propone mantener un orden para beneficio de los trabajadores.

La capacidad de actuar metódica y constante para conseguir un bien es la definición del concepto de disciplina. “Exige un orden y lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando algunas veces las molestias que esto ocasiona.” (Hernández, 2007, pág.9). Esto forma en el empleado un valor personal. El requerimiento necesario para adquirir este valor es la auto demanda. Es decir, la capacidad de que cada persona se pida un esfuerzo extra para ir haciendo las cosas de la mejor manera. El que se sabe exigir a sí mismo se hace comprensivo con los demás, aprende a trabajar y a darle sentido a todo lo que hace.

La disciplina es imperante para que decidir con firmeza por el mejor de los caminos a seguir, pronuncia una conciencia bien formada. La conciencia sabe reconocer los deberes propios y se pone en marcha para actuar positivamente. La disciplina en el trabajo puede ser una estrategia reguladora dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores. “En este sentido la disciplina es siempre codificación explícita a establecer o reproducir un determinado orden de beneficio.” Montes, 2005, pág. 53).

Lo anterior quiere decir que la disciplina ilumina el proceso por el cual se pretende construir y dar continuidad a un determinado orden productivo, a un sistema de autoridad, dominio y jerarquía aplicado a la producción. “La disciplina es el procedimiento utilizado para enfrentar los

problemas de rendimiento, esto implica que el jefe identifique y comunique los problemas de rendimiento a las personas de su equipo.” (Bacal, 2002, pág.1). Este proceso de comunicación será efectivo, siempre y cuando aplique medidas correctoras si esos problemas no se remedian.

Todos los empleados de una empresa, tienen la obligación colectiva e individual de cumplir con la disciplina laboral. “La obligación constituye un elemento esencial para la consecución de los objetivos económicos y sociales en que están empeñados los trabajadores.” (Jaén, 2011, pág. 95). Por lo tanto la disciplina repercute positivamente en las remuneraciones, incremento de la productividad y el estado de ánimo de todos los trabajadores.

La disciplina debe ser una obligación legal en el trabajo. “El poder de dirección conlleva una facultad disciplinaria por parte del director del trabajo.” (pág. Fernández, 2002, pág. 116). Desafortunadamente la legislación guatemalteca regula muy poco al respecto de la disciplina y en su defecto, las empresas lo redactan en el reglamento interior de trabajo, que es un conjunto de normas que regulan la forma y condiciones de la prestación de servicios en determinada empresa, región o industria.

La observación de la disciplina en el trabajo requiere varios requisitos. El primer requisito es una serie de normas y reglas con regulaciones claras que se dirijan a cosas como horarios de trabajo, el robo, la destrucción de la propiedad de la compañía, beber en el trabajo y la insubordinación, etc. El propósito de las normas y reglas, es informar de antemano, a los empleados lo que es y no es un comportamiento aceptable. Se debe decir a los empleados, de preferencia por escrito, lo que no está permitido y se debe hacer durante la etapa de inducción y orientación.

El segundo requisito para la aplicación eficiente de la disciplina. “Se debe tener un sistema de sanciones progresivas vinculadas con las normas de trabajo.” (Dessler, 1994, pág. 595). Los castigos pueden ir desde amonestaciones en forma oral o escritas, hasta la suspensión del puesto y el despido. La severidad de la sanción suele estar en función del tipo de incumplimiento y el número de ocasiones en que se ha presentado.

A continuación se presentan algunos principios que pueden guiar a la aplicación de la disciplina.

- La medida disciplinaria debe ser conforme a la legislación y el convenio laboral.
- La medida disciplinaria debe documentarse completamente con detalles de un descenso real del rendimiento, cómo se ha identificado, cómo se ha comunicado al empleado y de las etapas recorridas para solucionar el problema.
- Debe aplicarse al nivel inferior de necesidad de obligación y presión para resolver el problema de rendimiento.
- Cuanto más se fuerce, menos probabilidad habrá de lograr una solución constructiva a largo plazo. Hay que utilizar medidas fuertes solamente cuando sea absolutamente necesario y esté justificado por la gravedad del problema.
- Cuanto más específicamente describa el problema de rendimiento, podrá solucionarlo mejor con el empleado y estará mejor protegido por la ley si necesita una medida disciplinaria fuerte.

El despido es el paso disciplinario más drástico que se puede tomar con un trabajador y por ello se debe considerar con extremo cuidado. Los despidos deben ser justos con causas suficientes. Este sólo debe sobrevenir después de que se han tomado todas las medidas razonables para rehabilitar o rescatar al empleado que ha fallado. Sin embargo, existen sin duda momentos en que es necesario el despido y en estas ocasiones se debe llevar a cabo inmediatamente.

El último requisito, es contar con un proceso de apelaciones en la aplicación disciplinaria. Este proceso colabora a que la disciplina se imparta de forma justa y equitativa. La documentación de este proceso garantiza la defensa de la empresa cuando exista alguna denuncia o demanda del trabajador ante las autoridades de trabajo. Las medidas correctivas son todo lo que ocurre como resultado directo de un comportamiento inadecuado. Los jefes tienen el derecho a aplicar

medidas correctivas en numerosas situaciones e incluso llegar al despido, después de recurrir exhaustivamente a otros medios y recursos. La aplicación de la disciplina más que un derecho es una responsabilidad.

5.4 SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Dentro de las condiciones laborales se debe contemplar la importancia de la seguridad en el área de trabajo para los empleados. Para el logro de este objetivo, la empresa debe contar con programas de seguridad industrial. Hay que recordar que el capital humano es el recurso humano más valioso en una organización

En cualquier empresa el riesgo de accidente siempre existe. “Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del empleado.” (Ramírez, 2005, pág. 67). Por tal razón se debe tener mucho cuidado de los riesgos inherentes a la actividad que se realiza y al ambiente físico donde se ejecute. La seguridad del sitio de trabajo ha sido un factor importante para el correcto funcionamiento de una empresa. En las empresas competitivas debe estar presente un plan organizado el cual involucre la prestación de servicios médicos, de enfermería y de primeros auxilios. Estos servicios se deben prestar tanto al interior de la empresa como en centros médicos especializados, según las características propias de la organización.

La seguridad es el grupo de acciones empleadas para anular las condiciones inseguras en el ambiente de trabajo. Es importante instruir a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Al tener en una empresa condiciones de seguridad buenas, el empleado podrá trabajar de una mejor manera sin sentir temor por su integridad física o intelectual que haga que el desempeño no sea el adecuado. “Los trabajadores tienen la responsabilidad de cooperar con los empleadores en la creación y el mantenimiento de una cultura de la seguridad en el lugar de trabajo, deben participar activamente en el sistema de seguridad que establezca la empresa” (OIT, 2004, pág. 2). La seguridad en el trabajo es responsabilidad de todos.

Una efectiva comunicación es eficaz para la seguridad. Los trabajadores deben ser consultados, informados y capacitados en todo cuanto atañe a los distintos aspectos de la seguridad y disponer

del tiempo y de los recursos necesarios para participar en los comités de seguridad. “Los trabajadores también deben asumir la responsabilidad sobre su propia conducta y su propia seguridad formulando preguntas y procurando la capacitación necesaria para trabajar con métodos seguros,” (OIT, 1999, pág. 34). Los trabajadores deben comprender que los accidentes son infrecuentes cuando el trabajo se realiza adecuadamente. Los trabajadores deben conocer los riesgos para protegerse de forma activa, ya que este conocimiento condiciona su capacidad para valorar las situaciones.

La inseguridad es una violación al derecho humano. “En un trabajo donde no hay seguridad, hay un mensaje social que tiende a significar que el cuerpo del trabajador es una herramienta de trabajo, privándolo como sujeto de sentimiento y creación intelectual.” (Rodríguez, 2002, pág. 133). Entonces cuando el cuerpo pasa a vivenciarse como herramienta y no como instrumento de placer y goce, la tarea a realizar impide que el trabajador acepte indicaciones y equipos de seguridad que resguarden su integridad física.

5.5 LA HIGIENE EN EL LUGAR DE TRABAJO Y LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

La salud y la higiene son derechos humanos. La constitución política de la república de Guatemala en el capítulo II derechos sociales, establece los derechos y obligaciones en materia de salud, seguridad y asistencia social. El código de trabajo establece el marco jurídico básico para la seguridad e higiene industrial. El ministerio de trabajo y previsión social tiene el reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo, este obliga al empleador a preocuparse por el bienestar laboral de sus empleados y a estos a cumplir lo establecido.

El reglamento general sobre higiene y seguridad del instituto guatemalteco de seguridad social (IGSS) norma los siguientes aspectos de seguridad laboral: condiciones generales de los locales y ambiente de trabajo, motores, calderas, electricidad, transmisiones y maquinas, sustancias peligrosas, aparatos elevadores transporte, montacargas, grúas y elevadores, andamios, protección especial, asientos, servicios sanitarios, lavamanos y duchas, vestuarios, dormitorios, casas de habitación unifamiliar, comedores, botiquín y enfermería, higiene mental y sanciones. El

cumplimiento de las normas debe ser supervisado por el IGSS, el ministerio de trabajo y previsión social y el ministerio de salud, pero estas instituciones carecen de personal capacitado para cubrir todas las necesidades. También las municipalidades deben supervisar la seguridad en las obras que autoriza.

Otra condición laboral, es que las empresas deben velar por la higiene del lugar de trabajo y salud de las personas. “Deben existir programas de salud preventivos y correctivos.” (Chiavenato, 1998, pág. 360). En este sentido las empresas deben identificar los problemas y encontrar las posibles soluciones. La higiene del trabajo es de carácter preventivo, la prevención se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme o se ausente parcial o totalmente de su sitio de trabajo. Es imperante capacitar a los empleados y jefes para identificar los peligros existentes e instruirles la forma de eludirlos, cuando existen riesgos en un área industrial, es necesario crear estado de alerta general.

La salud es un factor determinante en el nivel de satisfacción del trabajo. “La salud representa entre otros aspectos el esfuerzo físico y mental que el trabajador puede desempeñar en su trabajo.” (García, 2004, pág. 81). Por lo tanto deben minimizarse las condiciones de insalubridad en las áreas de trabajo para garantizar el bienestar y la salud del empleado. La salud se puede explicar en dos enfoques, médico y social. “Desde el punto de vista médico se le considera un estado de bienestar del individuo somático, fisiológico y psíquico; y desde el punto de vista social, el concepto de salud supone garantizar un buen estado sanitario.” (Babace, 2002, pág. 140). Por estas razones, la salud en el trabajo es un derecho humano reconocido internacionalmente.

Un buen estado de salud se traduce en un comportamiento y actitud positiva, el aspecto positivo se presenta por parte del trabajador, frente a la tarea que desempeña. Por ello es necesario que una persona desempeñe su trabajo en condiciones higiénicas, con medidas de salud que prevengan la contracción de enfermedades.

La salud influye en el número de horas invertidas en el trabajo, se traduce en un mayor ingreso porque tener vitalidad, fuerza y capacidad física hace que se pueda laborar en una jornada laboral normal e incluso poder trabajar en horas extras. Sin embargo hay que tener mucho cuidado que el tiempo extra no exceda lo estipulado por la ley. Los individuos con mala salud, manifiestan los menores niveles de satisfacción. No se sienten identificados con el puesto de trabajo, tampoco sienten compromiso porque dejan de ser productivos. La falta de productividad les hace verse inferiores a otros e incluso ser objeto de amonestaciones por no cumplir las metas establecidas.

El estado de salud del individuo es una componente de la función de utilidad total. En esto influye la utilidad derivada del trabajo, puesto que si el individuo goza de un buen estado de salud, tiene más posibilidades de trabajar con más efectividad, lo que repercutirá efectivamente en el ingreso. Aquellos individuos con mejor estado de salud incrementan su utilidad debido a que padecen menos sufrimiento y dolor para la realización de sus actividades diarias. Trabajar en buenas condiciones físicas y psíquicas, permite al trabajador soportar mejor una jornada laboral prolongada, el estrés y la presión del trabajo. En las empresas donde hay indicadores altos de productividad y calidad, la supervisión se enfoca a facilitar a que el empleado haga bien su trabajo, más que ser un ente detector de errores. Esto hace que el trabajador no se sienta presionado y agotado en su actividad laboral.

Es importante tener adecuados hábitos de salud. Las personas que observan y practican buenos hábitos saludables casi siempre alcanzan un buen estado de salud. Lo anterior repercute positivamente en la ejecución de su trabajo.

5.6 PRESTACIONES LABORALES Y OTROS BENEFICIOS EN GUATEMALA

Otro aspecto que rige a las condiciones de trabajo son las prestaciones laborales. Antes cuando las relaciones de trabajo estaban reguladas por normas civiles, cualquier cómputo de pago se hacía tomando como base el trabajo efectivamente utilizado. Por lo tanto, si los trabajadores descasaban un día a la semana conocido como día de asueto, no trabajaban ese día y por lo mismo no recibían remuneración alguna, el salario era una contraprestación directa al trabajo realizado. La evolución del derecho laboral brindó cabida al reconocimiento de pago por esos

días que no se laboran. Esto surgió como una medida protectora del trabajador y como una consecuencia inmediata de la misma prestación del trabajo.

Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al sueldo que las empresas otorgan a sus trabajadores, los beneficios pueden ser de carácter económico y sociocultural. Estas prestaciones son derivadas de las relaciones laborales y contractuales. Administrar las prestaciones laborales, representa una tarea cada vez más especializada y costosa, requiere de mucha experiencia, ya que los trabajadores cada vez están más preparados en asuntos financieros por lo que cada día exigen nuevos planes de prestaciones. Los planes de prestaciones que las empresas generalmente utilizan son:

- Prestaciones por complementos del sueldo por tiempo no trabajado.
- Prestaciones de seguro.
- Prestaciones de retiro.
- Prestaciones de servicios.

Las prestaciones por complementos incluyen el pago de desempleo si se despide a la persona, pago de vacaciones, días feriados, pago por enfermedad y liquidación. Las prestaciones de seguro incluyen los beneficios de compensación para los trabajadores, planes de seguro de vida, seguro médico, de incapacidad y hospitalización. Las prestaciones de retiro se trabajan conjuntamente con un ente de seguridad social, este ofrece algunos beneficios como ingresos por jubilación, beneficios para los sobrevivientes de un accidente o por muerte pagaderos a los dependientes del empleado, sueldos pagados a los empleados incapacitados y sus dependientes.

Estos beneficios mencionados anteriormente son pagaderos si el empleado se encuentra inscrito bajo un régimen de seguridad social. Las prestaciones de servicio para los empleados dependen de la actividad de la empresa, pueden ser prestaciones de servicios personales que incluyen

actividades sociales y recreativas. También dentro de las prestaciones de servicio, hay las relacionadas con el empleo, cómo la ayuda para mudarse, pago de transporte, alojamiento y vivienda, servicio de alimentación, y subsidios educativos.

Para el caso de Guatemala, el trabajador puede obtener durante la relación laboral con una empresa, de acuerdo a los valores, misión y visión que esta tenga, las siguientes prestaciones laborales:

- Seguros de gastos médicos, consiste en el pago total o porcentual de un seguro que contempla el cubrimiento de los costos que incurre una enfermedad o accidente al asegurado y familia.
- Seguro de vida de acuerdo al monto total pactado, cubre al asegurado por muerte, ya sea accidental o muerte normal, los beneficiados en la mayoría de los casos son los familiares más cercanos.
- Séptimo día, consiste en conceder al trabajador un día de descanso, el cual debe ser pagado como un día remunerado por trabajo por parte del empleador.
- Bono 14, es una cantidad que se paga a los trabajadores del sector público y privado, en la primera quincena del mes de julio de cada año. Es una prestación anual, que al final de cada ciclo se paga el promedio de los salarios mensuales recibidos.
- Aguinaldo, se paga el 15 de diciembre de cada año, sacando el promedio anual de lo percibido en los salarios. Con esto se pretende ayudar al asalariado a sufragar los gastos que, por razón de las festividades se ocasionan al final de año (regalos, convivios, comidas, viajes) y para los gastos propios del inicio de año (cuotas escolares, uniformes, útiles, etc.).

- Vacaciones, es el derecho que tiene el trabajador a un descanso anual pero con salario pagado, se regulan 15 días hábiles o puede darse más tiempo de acuerdo al criterio del empleador.
- Recreaciones, consiste en brindar acceso a los trabajadores a centros recreativos, o actividades extra laborales, que pueden estar dirigidos a los empleados y sus familias.

Desafortunadamente lo anterior no se cumple a cabalidad en las empresas de Guatemala. Por ejemplo, en algunas organizaciones los seguros de vida y gastos médicos se brindan pero el empleado debe pagar un porcentaje mensual por este beneficio, en otras ni siquiera existen. Esto es el reflejo de la débil legislación para impulsar leyes que protejan y garanticen un estilo de vida digno en el trabajo y que compense el desgaste físico y mental del empleado y de sus familias.

5.7 REFLEXIONES FINALES DEL CAPÍTULO

Existe una relación directa y proporcional entre las condiciones laborales, la estabilidad de los trabajadores y la rentabilidad de las empresas. Las condiciones laborales que inciden en la productividad no son las normas legales establecidas por el gobierno, sino las prácticas de gerencia laboral que implementan las empresas internamente para generar un buen ambiente de trabajo. Generar condiciones laborales apropiadas es fundamental para lograr un buen clima organizacional, fortalecen el sentido de pertenencia y fomentan el crecimiento tanto de los trabajadores como de las empresas. Las condiciones laborales pueden reunir varios factores como trabajo justo, disciplina, seguridad, higiene, salud laboral, prestaciones laborales y otros beneficios.

Las personas en las empresas quieren tener un trabajo justo, no se trata sólo de que el trabajador esté bien remunerado y que se realice en condiciones aceptables. El trabajo es justo cuando las reglas del juego son claras, justas y adecuadamente reguladas o autorreguladas que otorgue protección al empleado. Los trabajadores no necesitan solo ingresos que les permitan vivir dignamente, también quieren sentirse realizados y respetados profesionalmente y saber que su trabajo tiene un sentido positivo dentro de las empresas.

La disciplina laboral tiene como objetivo principal el cumplimiento de las obligaciones y deberes por parte del personal. Es una gestión que debe ir acompañada de un continuo y potente plan de comunicación estratégica interna que permita al personal conocer con claridad sus obligaciones, deberes y responsabilidades en la empresa. Los beneficios pueden notarse en la mejora de la productividad de la empresa, permite prevenir los conflictos laborales, fortalece la toma de decisiones de los líderes frente a sus equipos de trabajo y beneficia al personal al contar con procesos justos y transparentes.

La seguridad e higiene en las empresas se encarga de proteger la salud laboral de los trabajadores, de manera tal que se puedan prevenir los accidentes y enfermedades relacionadas a la actividad laboral. De este modo, mediante sus normativas específicas se busca optimizar el trabajo del personal y a su vez reducir los riesgos en el ambiente laboral. La salud laboral es muy importante, ya que otorga protección al trabajador, oportunidades de desarrollo, mejora sus relaciones sociales, autoestima y otros efectos positivos de beneficio mutuo (trabajador y empresa).

Cuando las personas buscan trabajo se interesan en conocer las prestaciones laborales que ofrece una empresa. Existen prestaciones que por ley deben ser otorgadas a los trabajadores al ser contratados, pero también hay algunas prestaciones adicionales que mejoran la estabilidad de los empleados como seguros de gastos médicos, seguro de vida y recreaciones entre otras. Desafortunadamente la mayoría de las empresas tratan de cumplir solo con las prestaciones laborales establecidas por la ley, apostar en otro tipo de beneficio para los trabajadores significa inversión económica que los patronos no están dispuestos a realizar, si no refleja beneficio económico para sus empresas.

CAPÍTULO 6

EL TRABAJO EN LAS EMPRESAS: HACIA LA BÚSQUEDA DE UNA MEJOR MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL

Este capítulo contiene los aspectos teóricos para el análisis de la motivación del personal en las empresas. Determina la importancia que debe existir en la coestima del trabajador. También presenta de una forma general el impacto de la ergonomía en el trabajo sobre la actitud de los empleados. Describe el proceso y los actores de la comunicación. Indica la importancia de una buena comunicación en todos los niveles de la empresa y de los puestos de personal.

Permite conocer la importancia que tienen los reconocimientos hacia los trabajadores para mantenerlos motivados y por ende con actitud positiva. Más adelante estudia el tema crucial del liderazgo que deben tener los jefes. Hace un contraste general entre un jefe y un líder. Al final del capítulo se puede apreciar la relación que tiene el desarrollo de los trabajadores con el proceso de aprendizaje, dependiendo del puesto y las atribuciones asignadas para la realización de sus tareas laborales.

6.1 LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

La motivación puede ser una causa que estimule de forma moral en la empresa para que los trabajadores decidan quedarse o marcharse de la misma. La motivación puede definirse como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.

Por motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación introductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. (González, 2008, pág. 52).

En otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad. También se puede decir que la motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales. “La motivación ocurre a condición de que

el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.” (Robbins & Coulter, 1996, pág. 530). El esfuerzo es una medida de intensidad o impulso. Cuando alguien está motivado se esfuerza más. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo lleven a un desempeño en el trabajo favorable a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización.

“Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”. (Peña, 2015, pág. 13). Necesidad insatisfecha genera tensión que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que si se logran, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. La motivación es algo individual, cuya responsabilidad en la persona que la experimenta. Sólo puede ser alimentada y en algunos casos cuando se crea una necesidad. Las necesidades pueden ser inducidas a través de la aparición de nuevas expectativas.

Las personas pueden tener determinados estímulos para conseguir un empleo. “Los motivos para laborar pueden ser: estudiar, ganar dinero, adquirir experiencia, conocer gente y auto realizarse, entre otras cosas.” (González, 2002, pág. 34). Para algunos trabajadores, no es necesariamente su objetivo vincularse con la organización y ser eficiente en su trabajo, pues a veces rendir en promedio se considera normal en ciertas empresas. Idealmente tener motivación elevada, es lograr que exista adecuada conexión e identificación entre la empresa y el trabajador. Para lograr lo anterior se debe dar asociación entre las metas del empleado, las expectativas que éste genere en sí mismo y las que presente el empleador. Entonces el motivo es lo que brinda el propósito, y éste a su vez presenta expectativas, mientras se logren estos tres elementos, el empleado se mostrará motivado.

La motivación es una situación interior que mantiene, avanza e intensifica la conducta del ser humano. “Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador.” (Peña, 2015, pág. 13). El salario, las condiciones laborales, la comunicación con los jefes, son factores importantes que mantiene la motivación a los empleados pero solo ellos puede determinar si los esfuerzos que realiza la empresa satisfacen sus necesidades de motivación. De lo contrario la carga de la

desmotivación recaería en un tercero que poco o nada tiene que ver con la necesidad ni con el motivo, pero sí con la expectativa.

Las necesidades varían en intensidad dependiendo del individuo. Estas necesidades pueden ser las mismas, pero cada persona las jerarquizará de una manera particular. Eso es lo que impide a las organizaciones lograr la satisfacción cuando se utilizan herramientas cuyo propósito es motivar en vez de mantener la motivación.

Cuando las expectativas estén niveladas con el entorno de trabajo y esto sea recíproco, entonces el empleado podrá mantenerse motivado. Actualmente se ha mantenido como concepto que la empresa es quien debe generar la motivación en sus empleados y para ello se han creado áreas y partidas presupuestarias para realizar estudios que conlleven a lograrlo. Sin embargo es factible advertir que tal afirmación solo es posible si se observa a la organización como un ente ajeno al personal y se obvia la premisa que reza, la gente es la empresa

6.2 LA COESTIMA DEL TRABAJADOR

Uno de los primeros factores importantes en la motivación es la coestima. “Es una actitud o proceso que permite motivar al individuo a través del intercambio, orientación y nivelación de las expectativas.” (Armas, 2006, pág. 30). Las expectativas pueden ser: reputación, reconocimiento, auto respeto, etc. La coestima es la motivación que impulsa al ser humano a ser mejor y da reconocimiento a las mínimas cosas positivas que realice. Por esa razón las empresas deben ser versátiles y mantener actualizado sus sistemas de motivación al personal.

La coestima puede ser de tipo personal o empresarial. La personal es aquella que persigue mantener la motivación relacionando las expectativas individuales del equipo con las de sus jefes como líderes y el total de sus integrantes. Cuando la organización traza expectativas para nivelarlas con las de los empleados se habla de coestima empresarial.

Al diferenciar las definiciones de la estima y autoestima como elementos existentes en el lenguaje administrativo, se puede comprender mejor el concepto de la coestima. “La acción de

estimar se entiende como la condición o aprecio que se hace de una persona o cosa por su calidad o circunstancia.” (Godínez, 2004, pág. 58). Así como la autoestima se refiere a la misma acción pero consigo mismo, la coestima busca generar una nivelación entre lo que el individuo espera lograr y lo que su entorno espera que logre.

La coestima debe estar presente de manera constante en todo el proceso administrativo de una empresa, antes, durante y después de la contratación, debido a que tanto el motivo como la expectativa suelen variar en el individuo. Mientras las empresas sólo se dediquen a motivar a sus empleados a través de mecanismos aislados que no se relacionen con las expectativas que éstos poseen, difícilmente podrán alcanzarla a plenitud, así como tampoco los empleados lograrán mantenerse motivados si se empeñan en alimentar expectativas ajenas a las que la organización tiene con ellos.

Cuando la coestima es utilizada de manera consciente y planificada en una organización es mucho más sencillo lograr resultados extraordinarios. Estos logros se pueden obtener sin que ello signifique esfuerzos adicionales en materia de motivación, ya que esta se manifestará en la medida que las expectativas se van nivelando de acuerdo al incremento del reto que se propone tanto el individuo como a la empresa.

La coestima es también el concepto que reciben los gerentes de las expectativas de los empleados que integran una organización y por lo tanto, por ser un proceso de administración sus resultados deben estar orientados a la obtención de beneficios, representados en este caso por el incremento de la motivación y las utilidades relacionadas con ella, entonces, la responsabilidad de hacer uso de la coestima como instrumento motivacional recae en el empleado y el empleador.

6.3 LA ERGONOMÍA EN EL TRABAJO

La ergonomía es otro factor que interviene en la motivación. “Ergonomía es una palabra compuesta por dos partículas griegas: *ergo* y *nomos*, las que significan respectivamente, actividad y normas o leyes naturales.” (Chinchilla, 2015, pág. 269). De acuerdo a lo anterior, la ergonomía es el conjunto de las normas que regulan la actividad humana. “La asociación internacional de

ergonomía (IAE) define la ergonomía como la disciplina científica relacionada con la comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los otros elementos de un sistema.” (Cañas, 2011, pág. 13).

La ergonomía es una disciplina que busca el estudio integral del hombre en el marco de sus actividades con las máquinas, herramientas, equipos de oficina, materiales de trabajo, accesorios y el entorno que le rodea, con el objeto de mejorar el ámbito laboral. “La estructura de hombre, máquina y entorno está conformada no sólo por lo que se ha denominado factores humanos, sino también factores organizativos de estructuración, informativos de comunicación y, por último, territoriales o espacio.” (Rivas, 2007, pág. 21). Por lo tanto la ergonomía es el estudio del trabajo en relación con el entorno en que se lleva a cabo o sea el lugar de trabajo y con quienes lo realizan que son los trabajadores.

Se utiliza para determinar cómo diseñar o adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia. En otras palabras: “... para hacer que el trabajo se adapte al trabajador en lugar de obligar al trabajador a adaptarse a él.” (Obregón, 2016, pág. 35). Un ejemplo sencillo es alzar la altura de una mesa de trabajo para que el operario no tenga que inclinarse innecesariamente para trabajar. Por tal razón es necesario análisis del ergonomista quién es el profesional que evalúa la asociación entre el trabajador, el área de trabajo y la forma del puesto de trabajo.

Los beneficios de la ergonomía son de doble vía porque: “... la aplicación de la ergonomía al lugar de trabajo y dentro de los sistemas de salud y seguridad reporta muchos beneficios evidentes.” (García, 2002, pág. 102). Para los empleados, condiciones laborales seguras y saludables, para los empleadores los beneficios se traducen en incremento de rendimientos y productividad. “Lo que motiva al trabajador es el trabajo en sí, lo que le desmotiva son las condiciones en que lo hace” (Llaneza, 2009, pág. 83).

A esas condiciones se les determina factores ergonómicos. Los factores ergonómicos de mayor importancia son: la política empresarial, la supervisión o sea ¿cómo se comportan los jefes?, la

calidad de las relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo, y las condiciones sociales de estatus, seguridad y remuneración. Las empresas deben lograr un equilibrio adecuado de los anteriores factores ergonómicos.

Existen otros factores en las condiciones laborales que estudia la ergonomía como la comodidad y la salud del trabajador, la iluminación, el ruido, la temperatura, las vibraciones, el diseño de las equipos, maquinaria, el lugar donde se sientan las personas, calzado, y el del área de trabajo, incluidos elementos como el trabajo en turnos, las pausas y los horarios de las comidas. La ergonomía también estudia la posición del cuerpo, transporte de materiales, desplazamientos repetitivos, seguridad, salud e higiene músculo esquelética, la cantidad de trabajo mental, la toma de decisiones, el estrés laboral, etc.

La ergonomía apoya a la organización en la concepción de sistemas técnicos y planes formativos. “Esto conlleva a la creación de grupos de trabajo, los cuales se encaminan hacia la búsqueda de mejores soluciones operativas derivadas de su experiencia cotidiana al desarrollar su jornada diaria de labor” (Rivas, 2007, pág. 93). Aquí es donde se entrelazan las actividades paralelas de la ergonomía y de la calidad total.

La realización y aplicación de un programa de ergonomía no solo beneficia a la salud del trabajador porque: “... mejora los costos de operación de una empresa, haciendo de la ergonomía una inversión plenamente confiable.” (Cruz & Garnica, 2001, pág. 48). Por lo tanto, la combinación de la ergonomía y la seguridad con enfoque preventivo, se convierten en sinergia, generadoras de cambios en beneficio de mejorar la productividad en el entorno la laboral. En toda empresa es importante realizar investigación ergonómica. Debe entenderse como un proceso interactivo entre el experto y los trabajadores implicados en la empresa. Por lo anterior puede decirse que también en ese punto se enlazan los conceptos de calidad y ergonomía, ya que en la intervención de los trabajadores en la búsqueda de la optimización de los procesos, hay concordancia entre todos los niveles de la organización.

6.4 LA COMUNICACIÓN

La comunicación implica intercambios realizados por las personas. “Toda comunicación necesita al menos dos personas, la que envía un mensaje y la que lo recibe.” (Chiavenato, 1998, pág. 64). Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse sólo puede completarse cuando existe un receptor. La comunicación se logra mediante un proceso que consta de cinco elementos:

- Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
- Transmisor codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal.
- Canal: es el conducto que lleva el mensaje entre dos puntos distantes físicamente.
- Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje.
- Destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

La distorsión en cualquiera de los elementos antes mencionados hace ineficiente el proceso comunicativo. “La comunicación es un elemento importante en la empresa, es uno de los instrumentos de la administración, ya que para elegir la estrategia han de ser comunicados los objetivos.” (Lacasa, 2004, pág. 98).

La comunicación funciona con un proceso de sistema abierto. En este proceso pueden ocurrir ciertos ruidos, es decir, una perturbación que tiene a distorsionar desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Cuando esto ocurre se producen interferencias que provocan alteraciones en su funcionamiento.

A través de los años la comunicación se ha convertido en eje fundamental de los procesos de todo tipo de organización, esto se debe a que poco a poco han sido más conscientes de que la comunicación es clave para lograr resultados positivos en el funcionamiento de las empresas.

Actualmente hay un nuevo enfoque conocido como la comunicación estratégica. Es un modelo teórico metodológico creado por Sandra Massoni en su tesis doctoral de la facultad de filosofía de la universidad de Buenos Aires (Pacilio, 2015, pág. 1). “La comunicación estratégica es el espacio de encuentro de los actores socioculturales, momento relacionante de la diversidad, es estratégica por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores.” (Massoni, 2013, pág. 94).

“La comunicación es un medio, la estrategia un vector de objetivos y la dirigencia el único espacio de poder y por tanto, posibilitador de transformaciones a través de la transmisión de la cultura organizacional.” (Massoni, Mascotti, & Gerson, 2016, pág. 4).

Empresarialmente, la comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permite trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. Al analizar el entorno que se desenvuelve la comunicación estratégica y fijados los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se deben seleccionar y transcribir las estrategias efectivas en los proyectos respectivos.

“Las etapas de la comunicación estratégica son: investigar, planificar, ejecutar y evaluar.” (Ongallo, 2012, pág. 106). La etapa de investigación consiste en emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Aquí se identifica la situación de la empresa, y definir científicamente los requerimientos específicos. Ver la siguiente figura.

Figura 13. Proceso de la comunicación estratégica



Fuente: Rivero, De la Torre, & Moreno (2009). *Comunicación organizacional en la creación de conocimiento* (pág. 165). Puebla: Universidad popular autónoma del estado de Puebla.

La planificación es la etapa donde se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. “Se debe programar y planificar adecuadamente las estrategias a ejecutar y se entrega en documento físico o electrónico, debe incluir el presupuesto general con los recursos requeridos y la forma que se realizará el seguimiento y respectiva evaluación.” (Michel & Echeverría, 2009, pág. 148). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos, humanos, materiales y económicos con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, e impacte positivamente en el alcance de los objetivos corporativos.

La etapa de ejecución consiste en la implantación del plan estratégico de comunicación. “Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.” (Cisneros, 2009, pág. 42).

La evaluación es la etapa determina el final del proceso, se identifica la aceptación o rechazo las estrategias planificadas, aprobadas e implantadas, y el grado de efectividad de las mismas. Con

esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve continuo. “El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de incorporación dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implante.” (Rivero, De la Torre, & Moreno, 2009, pág. 160).

La comunicación estratégica motiva más a los empleados por ello es importante que el proceso sea eficaz. “En ese estado crea un clima en el que cualquier tipo de personalidad se potencia y se desarrolla por igual.” (Montes, 2009, pág. 202). Lo anterior ocurre porque cada persona recibe el proceso de compartir observaciones, más adecuado y porque se respetan las diferentes necesidades motivadoras. Los jefes deben establecer vínculos con los empleados para motivarlos y hacer que se identifiquen con la estrategia empresarial: “... esto se hace reforzando el sentimiento de pertenencia y la cohesión con la compañía ya que son necesidades estratégicas para aquellas empresas que quieren motivar a su equipo humano y retener el talento en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.” (Scheinschn, 2009, pág. 108).

Para conseguirlo, es necesario crear nuevos canales de comunicación con la intención de que la información fluya dentro de la empresa en sentido descendente, ascendente y horizontalmente. Hay que integrar al empleado como un público objetivo más a quien comunicar cualquier aspecto socio laboral o empresarial relacionado con la compañía.

La comunicación interna debe permitir al personal hacer llegar sus sugerencias, ideas, opiniones e incluso reclamaciones a la dirección. Lo anterior se logra a través de unas herramientas de comunicación de arriba abajo y de abajo a arriba que impulsen el flujo de conocimiento entre los diferentes departamentos de la empresa. Ante la actual complejidad del mundo empresarial y el aumento de la movilidad laboral, la comunicación interna contribuye a fortalecer el sentimiento de pertenencia a un determinado colectivo y a la identificación de la persona con la compañía para la que trabaja. La comunicación entre los jefes y los empleados debe ser abierta y de libre flujo para que los empleados se sientan motivados en sus puestos de trabajos. La comunicación

adecuada permite que los empleados conozcan que canales de comunicación están abiertos y que si tienen un problema pueden llevarlo a las instancias que correspondan.

El compromiso de abrir la comunicación y fomentar la confianza, refleja los valores de los jefes, en particular el valor de situar a las personas primero y formar sus empresas en torno a empleados altamente comprometidos. Para que los empleados conozcan de su rendimiento es necesaria la comunicación. “Es serio error suponer que las personas y la empresa se pueden pilotear a sí mismos para el logro de las metas en el proceso productivo.” (Bacal, 2002, pág. 31). Por lo tanto, la comunicación continua del rendimiento es un proceso simple bidireccional para hacer un seguimiento del progreso, identificar las barreras al rendimiento y dar a ambas partes la información que precisan para hacer bien su trabajo.

6.5 LOS RECONOCIMIENTOS HACIA LOS TRABAJADORES

Los reconocimientos que se hacen por los logros obtenidos, también motivan al trabajador. “Hay jefes que consideran que hacer bien el trabajo es lo normal y hacerlo mal lo destacable.” (Nelson, 2005, pág. 69). Lo anterior es el punto de partida en el fracaso de la motivación porque nunca reconocen los méritos y siempre buscan el hallazgo de los defectos. La gente necesita de un reconocimiento, por mínimo que éste sea: “... de manera constante se enseña que una palmada en la espalda dada en el momento justo, en el lugar correcto y en la situación exacta, elevará la motivación del trabajador, y con ello su rendimiento.” (Gandy, 2002, pág. 97). Más suele obviarse con frecuencia el sentido mismo de la frase "elevar la motivación", pues si se estudia de manera objetiva puede advertirse que para poder elevar la motivación, ésta debe estar presente, pues de lo contrario habría que generarla primero.

Algunas veces los trabajadores se sienten motivados por la promesa de obtener reconocimientos o recompensas, lo atractivo de un reconocimiento depende de dos grandes determinantes: cuánto del reconocimiento se ofrece y cuánto valora el individuo el tipo de reconocimiento ofrecido. Cuanto más valore el individuo el tipo de reconocimiento y más se ofrezca de éste, el reconocimiento tendrá un valor mayor potencial de motivación. Los reconocimientos deben ser parte de las estrategias empresariales. “Los reconocimientos hacia los trabajadores tienen como

objetivo primordial un beneficio directo al capital humano.” (Parker, McAdams, & Zielinsky, 2013, pág. 117). Esto se focaliza en reducir la rotación de personal, elevar la moral de la fuerza laboral y reforzar la seguridad laboral.

Las organizaciones también obtienen beneficios de los reconocimientos. “Los reconocimientos y recompensas a los empleados son herramientas indispensables para incrementar la productividad de las empresas.” (McAdams, 1998, pág. 23). Con ello también se puede enfrentar la feroz competencia por el recurso humano. Un buen sistema de reconocimientos puede contribuir a la satisfacción de la gente, esto impacta positivamente en la disposición y deseo de aprender y mejorar sus habilidades. Los reconocimientos pueden influir en forma positiva en ambas cuestiones y como resultados obtener mayor retención de personal.

Es importante tener un programa equitativo de incentivos, las personas se motivan cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado y juzgan la competitividad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. Las gratificaciones son las que premian el esfuerzo del trabajador, antigüedad y logros entre otros factores de manera que éstos consisten en incentivos para motivar el comportamiento de los empleados. Los sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal de una empresa pública o privada permiten que se premie las conductas positivas en los miembros de una organización.

“Entre las formas de reconocimientos de dinero efectivo al trabajador se tienen los incrementos de salario, los bonos por productividad y, entre los no monetarios, los asistenciales, de apoyo social y recreacionales.” (Chandler & Richardson, 2007). Estos reconocimientos varían de acuerdo al tipo de organización, ya sea privada o pública. Los empleados necesitan reconocimiento regular y específico de su rendimiento laboral, necesitan saber en qué son excelentes y en qué podrán mejorar. Si no saben, cómo van a continuar haciéndolo y cómo pueden cambiar para hacerlo mejor.

6.6 EL LIDERAZGO DE LOS JEFES

Actualmente en las organizaciones de producción capitalista ya no se habla de jefes, sino de líderes, y tampoco de empleados, sino de colaboradores, pero embargo cambiar estos conceptos en el campo laboral es muy difícil, especialmente en las empresas que se dedican a la explotación agropecuaria. De hecho, en la legislación guatemalteca respecto a derecho laboral no figuran las definiciones de líderes y colaboradores.

El código de trabajo en el artículo 3 reconoce al personal que presta sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo, como trabajadores. El término jefe tampoco figura en la legislación laboral, el artículo 4 del código de trabajo, habla de representantes del patrono como las personas individuales que ejercen a nombre de éste funciones de dirección o de administración, tales como gerentes, directores, administradores, reclutadores y todas las que estén legítimamente autorizadas por aquél, debe entenderse entonces a esas personas como jefes de alto nivel y de niveles intermedios.

El código de trabajo da a entender lo siguiente: las relaciones entre empleador y empleado no son relaciones entre iguales. Con los conceptos de líder y colaborador, los empresarios disfrazan esta desigualdad, quieren hacer creer que los trabajadores venden su fuerza de trabajo como una opción libre y voluntaria, la relación entre patrón, sus representantes y trabajador no se basa en la igualdad.

Es una relación entre desiguales. Por un lado, el empresario dispone de capital, dinero, máquinas, y por lo tanto de poder económico. El trabajador en cambio, carece de poder económico. Está obligado en la sociedad capitalista a vender su fuerza de trabajo, es decir, a trabajar para otro. El derecho laboral entiende esta desigualdad y asume su función como la de proteger a la parte más débil de la relación laboral, es decir, a los trabajadores.

En la versión electrónica, el diccionario de la real academia española (2017) define el concepto de líder como: “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad y persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una

competición deportiva”. También define el concepto de colaborador como: “Que colabora, compañero en la formación de alguna obra, especialmente literaria y persona que escribe habitualmente en un periódico, sin pertenecer a la plantilla de redactores.” (Diccionario de la lengua castellana, 1852, pág. 165).

Por lo tanto la real academia española no contempla los términos de líder y colaborador en sentido de interacción humana dentro de procesos productivas empresariales, por ese motivo, en esta investigación, se identifica a las personas que interactúan en las actividades productivas de las organizaciones capitalistas como jefes y trabajadores o empleados, sin perder de vista el aspecto las actitudes de liderazgo que deben ejecutar, especialmente aquellos que tienen dos o más personas bajo su responsabilidad para el logro de objetivos establecidos.

“La planificación estratégica de las empresas sugiere que el logro de objetivos debe obtenerse en equipo de trabajo.” (Fernández, 2006, pág. 78). De allí es que de forma análoga, se dice que los jefes deben tener actitudes de liderazgo con visión estratégica para resolver problemas y lograr que los demás hagan las tareas productivas mediante sus habilidades para inspirar confianza y compromiso a las personas que están por debajo de él, como sus seguidores de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.

“Hay que indicar que el liderazgo ha cobrado mucha relevancia en el comercio internacional, las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas”. (Carlock & Ward, 2003, pág. 138). Los empleados son capaces y efectivos en sus actividades laborales, contribuyendo positivamente el bienestar de toda la organización. Es preciso mencionar a los líderes actuales, como guías que obtienen el éxito de sus empresas y que orientan a sus subordinados a lograrlo.

Un líder es un ser humano que puede tener virtudes y defectos que deben identificar; esto conlleva a realizar un autodiagnóstico personal, conocerse para comprender a los demás e irradiar lo que quiere lograr, lo que se pretende obtener con los demás para cosechar el éxito. (Ferrández, 2008, pág. 124).

Este análisis conduce a conocerse personalmente para luego comprender a otras personas y de esta forma mejorar el propio desempeño como líderes, para beneficio personal y de la empresa.

La esencia del liderazgo son los seguidores: "... lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla." (Cañeque, 2017, pág. 58). Las personas se unen y acompañan a quienes les ofrecen recursos para la satisfacción de sus necesidades y requerimientos. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Al comprender la motivación, se logrará distinguir mejor qué requieren los empleados y la causas de sus actitudes. Por eso es importante que el líder tenga claros los aspectos mencionados anteriormente. No es lo mismo ser jefe y ser líder, las diferencias se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 14. Contraste entre un jefe y un líder

| El jefe | El líder |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Existe por la autoridad. • Considera la autoridad un privilegio de mando. • Inspira miedo. • Sabe cómo se hacen las cosas. • Le dice a uno: ¡Vaya!. • Maneja a las personas como fichas. • Llega a tiempo. • Asigna las tareas | <ul style="list-style-type: none"> • Existe por la buena voluntad. • Considera la autoridad un privilegio de servicio. • Inspira confianza. • Enseña cómo hacer las cosas. • Le dice a uno: ¡Vayamos!. • No trata a las personas como cosas. • Llega antes. • Da el ejemplo |

Fuente: Cañeque. (2017) *El nuevo liderazgo* (pág.67). Ediciones Garnica. Buenos Aires.

Las personas con aptitudes de liderazgo no deben ser dominantes y abusar el poder expreso que se les confiere en las empresas. "Los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás." (Krause, 1998, pág. 98). Por eso un líder positivo debe saber despertar el entusiasmo de sus colaboradores. El tema del liderazgo funcional es parte de la motivación del recurso humano.

En las empresas actuales es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, por lo tanto la motivación se convierte en desarrollo individual y colectivo, resultando logro de los objetivos planteados, lo que a su vez se traduce en motivación para los todos los equipos de trabajo. “Lo hace induciendo el desempeño necesario para la consecución de los objetivos.” (Martínez, 2011, pág. 1). Dicho de otra forma, líder es la persona que consigue que los demás hagan lo que él quiere que hagan, sin recurrir obligatoriamente a ningún tipo de sanción formal por parte de la jerarquía de la organización.

El líder consigue aunar y hacer compatibles los intereses y capacidades individuales de la manera que mejor contribuyan a conseguir los objetivos. “Son los jefes con sus potencialidades de liderazgo y con amplio poder de decisión los que pueden hacer mucho por el aumento de calidad de vida de su grupo de trabajo.” (Loranca, 2017, pág. 112). Diariamente fomenta el compromiso hacia un objetivo común, es emprendedor y sabe improvisar para responder a situaciones especiales en convivencia con la estructura organizativa de la empresa. “Para ello ha de tener clara la visión de futuro y contar con las habilidades precisas para comunicarla a sus colaboradores.” (Adair & Reed, 2003, pág. 103).

El líder nato estimula creando visión y proporciona los recursos para alcanzarla. El jefe transformado en líder es aquella persona que es capaz de influir en el comportamiento de un grupo, obteniendo como consecuencia incremento en la productividad de su empresa.

6.7 EL DESARROLLO LOS TRABAJADORES

El desarrollo de los trabajadores o de recursos humanos se refiere a la formación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en su puesto de trabajo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. “El desarrollo del personal se refiere a los procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, competencias y rendimiento general de sus empleados y trabajadores.” (Puchol, 2010, pág.440). El departamento de recursos humanos suele ser tener la tarea y responsabilidades del desarrollo del personal.

Profesionalmente existen cuatro etapas del desarrollo de las personas en una empresa que son: incorporación, crecimiento, madurez y maestría. (Fernández, 2002, pág.68). Los indicadores más importantes a tomar en cuenta en el modelo de desarrollo profesional son tareas de desarrollo, actividades a realizar, relaciones con otros trabajadores, edad y antigüedad en la empresa. Ver la siguiente figura.

Figura 15. Modelo de desarrollo profesional

| | Etapas profesionales | | | |
|--|--|--|--|--|
| | Incorporación | Crecimiento | Madurez | Maestría |
| Tareas de desarrollo | Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo | Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida | Mantener los logros y actualizar las habilidades | Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y no laboral |
| Actividad | Ayudar, aprender, seguir instrucciones | Contribuye de forma independiente | Formación, apoyo, elaboración de políticas | Retiro gradual del trabajo |
| Relaciones con otros trabajadores | Aprendiz | Compañero | Tutor | Consejero |
| Edad (años) | Menos de treinta | Entre treinta y cuarenta y cinco | Entre cuarenta y cinco y sesenta | Más de sesenta |
| Antigüedad (años) | Menos de dos | Entre dos y diez | Más de diez | Más de diez |

Fuente: Fernández, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas* (pág. 68). Cuadernos de gestión Vol. 2. No.1. Universidad de la Rioja.

La etapa de incorporación inicia cuando se aproxima el acceso al mundo del trabajo, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores y preferencias laborales, solicitando información sobre puestos de trabajo, profesiones y empleos de conocidos, amigos y familiares y centrándose posteriormente en la formación o el aprendizaje necesarios. La etapa de incorporación puede darse entre los dieciséis y los treinta años de edad y continúa cuando se empieza en un nuevo puesto de trabajo.

“En muchos casos, los trabajadores nuevos en un empleo no están capacitados para encargarse de las actividades y funciones del trabajo sin el apoyo y guía de otras personas, a estos empleados se les denomina aprendices.” (Ernest & Young, 1998, pág. 45). Desde la perspectiva de la empresa, para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas.

En la etapa de crecimiento, los empleados se estabilizan en la empresa, colaboran de forma independiente, presentan mayor responsabilidad y éxito financiero y establecen un estilo de vida adecuado.

Les interesa ser vistos como contribuidores al éxito de la compañía y, a través de una interacción informal con compañeros y jefes y de una retroalimentación recibida por medio de un sistema de medición del rendimiento, descubren cómo se valoran sus contribuciones. (Puchol, 2007, pág. 78).

La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional.

En el período de madurez, los trabajadores se preocupan para actualizar sus habilidades y mantenerlas, por ser notados como empleados que todavía realizan colaboraciones de trascendencia a la empresa.

Se interesan por el análisis o el desarrollo de las políticas de objetivos de la empresa y sus opiniones sobre los procesos de producción, problemas y otras cuestiones importantes a cerca del trabajo que desarrolla la unidad pueden ser muy solicitadas. (Gil, 1997, pág. 34).

Su antigüedad en la empresa les ha proporcionado vasta experiencia laboral, un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una profunda comprensión de las expectativas de la compañía respecto al manejo de los negocios; ellos son muy buenos para dar tutoría y formación a los nuevos empleados. Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante en esta fase

consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas.

Finalmente en la etapa de maestría, las personas se preparan para un cambio del equilibrio entre actividades laborales y no laborales. “Al hablar de maestría, se suele pensar en trabajadores mayores que se jubilan y se dedican exclusivamente a actividades no laborales como deportes, hobbies, viajes, trabajo voluntario, etc.” (Fernández, 2002, pág. 34). Sin embargo, para muchas personas esta etapa no implica una reducción completa de su jornada laboral, ya que deciden permanecer en la empresa a tiempo parcial trabajando como asesores.

Por otro lado, sin importar la antigüedad, los empleados pueden decidir retirarse de la empresa para cambiar de trabajo; algunos se ven presionados a tomar esa decisión por los programas existentes de jubilación. Las personas que dejan la empresa suelen reciclarse volviendo a la etapa de incorporación; necesitan información sobre nuevas áreas profesionales y deben reconsiderar sus intereses y fortalezas profesionales. Desde la perspectiva de la empresa, la principal actividad de gestión profesional en esta etapa se centra en la planificación de la jubilación.

Las personas contribuyen en el trabajo con varias cuestiones profesionales. Las empresas deben señalar las necesidades de desarrollo para sus empleados, luego se implantan las políticas y programas que ayuden a los trabajadores a abordar sus retos de desarrollo profesional para elevar el nivel de motivación personal. Los empleados, jefes y gerentes pueden establecer las necesidades de desarrollo profesional a través un sistema de planificación de carreras.

Existe una estrecha relación entre el desarrollo de los trabajadores y el proceso de aprendizaje. “La gente disfruta al aprender.” (Lawler, 2004, pág.121). Este es un principio importante y motivador que permite el desarrollo de los trabajadores. El aprendizaje es una experiencia satisfactoria, además es una experiencia que siempre recompensa. La mayoría de la gente disfruta la oportunidad de aprender, desarrollarse y experimentar cosas nuevas. El aprendizaje resulta especialmente útil en lo que respecta a las carreras; permitiendo a las personas desarrollar nuevas habilidades y conocimientos que elevan su capacidad para desarrollarse y lograr la excelencia.

Por lo tanto, permite incrementar el valor de mercado de la gente y les ayuda a competir por empleos más retadores y mejor remunerados.

El desarrollo de los trabajadores no debe tener límites. Cuando existen limitaciones en el desarrollo y superación traen como consecuencia pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la empresa. Esto desmotiva a los trabajadores creando inconformidad con los métodos y estilos de dirección. El enriquecimiento de los puestos es un método efectivo para motivar a los empleados, esto se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Para que un empleado pueda realizar sus actividades de forma efectiva y completa, es necesario disponer de un puesto enriquecido, pues de esa forma se organizan las sus actividades de forma cronológica y ordenada. “Mejora su libertad e independencia, aumenta la responsabilidad y proporciona retroalimentación. (Bearney, 2012, pág. 89). De esta forma un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño. Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que se pueden seguir. Formar grupos de trabajo naturales, combinar las tareas, establecer responsabilidad hacia el cliente (usuario), ampliar los puestos verticalmente, abrir canales de retroalimentación. Las empresas deben tener un programa específico que incluya las acciones mencionadas anteriormente.

El entrenamiento es otro indicador en la motivación. “Éste es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada.” (Chivanato, 1998, pág.416). La inducción es parte del entrenamiento, los empleados conocen la empresa, se instruyen en conocimientos, capacidades y destrezas en función de metas trazadas. “El entrenamiento es un proceso básico en la administración de recursos humanos, es un hecho formativo de la persona humana, un instrumento de enriquecimiento de realización del individuo y por su intermedio de toda la sociedad.” (Erminda, 2002, pág. 17). Por lo tanto el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

La formación mediante el entrenamiento de los empleados es un derecho humano fundamental. Se impone entre aquellos derechos que deben ser respetados en todo trabajo decente. Al mismo tiempo es un instrumento que facilita y a veces condiciona la realización que también constituye un trabajo digno.

La productividad de un trabajador adecuadamente capacitado con formación y entrenamiento es muy superior a la de otro no calificado. Si bien la formación no genera empleo por sí sola, contribuye en gran medida a que el individuo compita mejor por los puestos de trabajo disponible o esté en condiciones de preservar el empleo que posee. La ventaja es compartida por el trabajador y el empleador, este último dispondrá de un empleado proactivo y competitivo, de forma paralela esas condiciones facilitarán al trabajador adaptarse a los cambios y así incrementar la posibilidad de tener estabilidad laboral.

Alcanzar altos y persistentes niveles de productividad y competitividad, se logran mediante la inversión en capacitación para un trabajo justo. “La capacitación genera conocimiento y productividad.” (Ferrer, 2002, pág. 83). Por lo tanto el conocimiento es la mejor medicina contra la explotación y el trabajo indigno.

El conocimiento y la capacitación son factores determinantes del crecimiento económico y el desarrollo social. “Las personas que no tienen acceso a desarrollo y capacitación, mantienen sentimiento de frustración y desesperanza” (Aro, 2002, pág. 101). Por lo tanto no logran superarse dentro de la sociedad porque se sienten abandonados por la economía del conocimiento. El conocimiento y la capacitación se integran cuando se aplica a equipos de trabajo.

El trabajo en equipo contribuye grandemente al desarrollo de los empleados. “La verdadera capacitación para la empresa más allá de la necesidad de estar actualizados, es una manera de enseñar a la gente a trabajar en equipo.” (Aguilar, 2004, pág. 63). Esto contribuye a poner su

conocimiento al servicio de la misión de la empresa y a poder comunicarse e interactuar por encima de las diferentes funciones y de las diferentes especialidades.

La realimentación de los resultados del empleado es importante para el desarrollo de los mismos. “No solo basta con que los trabajadores sean capacitados, se hace necesario que dentro de las jornadas de formación se generen procesos de retroalimentación.” (Flores & Gómez, 2005, pág. 3). Estos procesos se deben ver no solo como evaluaciones de un programa de desarrollo de los empleados, sino como una forma de seguir enriqueciendo la capacidad cognitiva y cognoscitiva y buscando el mejoramiento continuo para futuras jornadas.

Los procesos de retroalimentación deben estar incluidos dentro del plan de acción de la capacitación. Debe buscar finalidades y objetivos a través de los contenidos previamente diseñados para fines específicos incluso la motivación intrínseca. Esto liga a la vida personal del individuo, las expectativas internas y las ganas de hacer las cosas bien, simplemente por el hecho de hacerlas bien.

6.8 REFLEXIONES FINALES DEL CAPÍTULO

La motivación para los empleados promueve un cambio cualitativo en la forma de realizar un trabajo que convierte resultados cuantitativos, también fomenta un ambiente proactivo y agradable. La competitividad en el mercado ha incrementado el valor a la importancia de tener empleados motivados. Preocuparse por sus trabajadores y disponer de recursos para mantenerlos motivados, hace que las empresas consigan mayores beneficios a su favor al corto, mediano y largo plazo. No todas las estrategias que se implante para aplicar la motivación laboral tienen que ver con grandes inversiones económicas, las hay a la medida de cada presupuesto, lo importante es ponerlas en marcha.

La coestima es una actitud estrechamente ligada con la motivación, es el desarrollo personal de las metas, de los valores e ideales, de las expectativas y de los talentos de las personas. Coestima es orientar las valoraciones personales hacia la trascendencia, un impulso para ser mejores, es poner orden las motivaciones individuales para usarlo en beneficio propio. Pero el concepto de

coestima, no es individual, se producirá, cuando un segundo elemento, en el caso de las empresas, los jefes y la fomenten porque el beneficio es para ambas partes, o sea que el trabajo para avivar los talentos personales debe darse en la interacción de dos personas. Generalmente se atribuye a la empresa la responsabilidad de la motivación del personal, pero la coestima nos orienta a que también es el trabajador quién debe estar dispuesto a acomodar en parte sus expectativas de acuerdo a lo que la empresa espera de él.

La ergonomía está íntimamente ligada con los riesgos laborales. La prevención de riesgos laborales en trabajos mecánicos, campo o de oficina depende, en gran medida, de que el equipamiento que se utilice, cumpla con los requisitos mínimos de calidad ergonómica para disminuir en buena parte las molestias de tipo postural tan frecuentes en las labores diarias. La importancia de pasar la jornada laboral en un ambiente saludable es un aspecto que cada vez más se tiene en cuenta en las empresas, gracias a la implantación de políticas de prevención de riesgos laborales que velan por conseguir unas condiciones de trabajo idóneas y evitar los posibles accidentes que se pudieran producir al realizar cada tarea lo que repercute positivamente en los incrementos de la productividad y beneficio económico empresarial.

La comunicación estratégica le permite a la empresa generar lugares de encuentro entre los diversos actores sociales que al confluir en su entorno interactúan socioculturalmente y brindan información para beneficio de todos; la empresa sabe qué piensan de ella, qué necesitan sus empleados y sus clientes, qué debe cambiar; y a cambio de ello, el personal de la empresa se siente valorado, escuchado y recibe un mejor servicio y/o producto. Por lo tanto, la comunicación es fundamental para llevar a cabo estos procesos de interacción mediante una inversión que generará mayor productividad y calidad de vida entre el recurso humano.

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se identifica a empleados, proactivos y eficaces, se fortalecen las acciones y actitudes que la empresa desea extender en los trabajadores. Reconocer el desempeño actúa tanto a nivel de los empleados como de la organización, ayuda a ampliar la satisfacción de las personas y a mejorar

la productividad empresarial. El éxito es motivante, la motivación es la causa del mismo, por eso los reconocimientos son las manifestaciones que los empleados quieren recibir de sus jefes y de la empresa, cuando esto sucede, el recurso humano mejora de forma significativa el desempeño y productividad laboral.

Actualmente las instituciones empresariales buscan que personas las personas que dirigen personal sean jefes y líderes al mismo tiempo. Esto significa que cumplan los objetivos y simultáneamente cuiden a su equipo de trabajo. Queda atrás poner el empeño solamente en los resultados, ya que en la actualidad se valora más fortalecer el sentimiento de pertenencia e identidad con la empresa. Debido a la alta rotación que hay en las empresas, es necesario comenzar a formar a aquellas personas que en un futuro se transformaran en guías para el negocio. Los contenidos son los mismos, pero en programas adaptados a los líderes y problemas del futuro: conducción y desarrollo de la gente, gestión del cambio y pensamiento estratégico.

En el liderazgo no hay diferencias de género, no hay cualidades diferenciales que puedan tener hombres o mujeres, lo importante es desear ser un ejemplo para los empleados. Lo mismo ocurre con las generaciones, algunas empresas mantienen una estructura más tradicional donde los cargos gerenciales los ocupan personas con mayor trayectoria; mientras en otros casos existen jóvenes profesionales que a corta edad ya se transforman en líderes. El cargo es asignado por la organización, el liderazgo se construye.

Cuando más alto es el grado de formación y preparación del personal de una empresa, mayor es su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. Los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la organización no evoluciona, padecerá graves resultados, la inamovilidad, retroceso y no ser competitivos laboralmente puede llevar a la ruina empresarial.

La formación profesional, no debe orientarse exclusivamente a satisfacer las necesidades puramente tecnológicas y pragmáticas de la industria o el comercio, es imperante, por eso hay

que estimar la condición humana del trabajador, sin utilizar la inducción y el entrenamiento como un recurso para convertirlo en una máquina productiva. Para finalizar, la empresa obtendrá mayores beneficios financieros si atiende y motiva a las personas empleadas como el recurso más importante y valioso de la organización.

PARTE III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

❖ **ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE CUANTITATIVO**

❖ **ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE CUALITATIVO**

❖ **LA PROPUESTA: POLÍTICA EMPRESARIAL DE DIGNIFICACIÓN DEL CORTADOR DE CAÑA QUE IDENTIFIQUE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA RETENER A LOS TRABAJADORES E INCREMENTAR LA IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CON LA EMPRESA**

❖ **CONCLUSIONES**

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE CUANTITATIVO

Este capítulo contiene el análisis de resultados del enfoque cuantitativo, descriptivo, comparativo e inferencial. Se auxilia de la estadística descriptiva que se ocupa de la recolección, organización, tabulación y presentación de la información para comprender la estructura de los datos a manera de detectar tanto un patrón de comportamiento general como apartamientos del mismo. Una forma de realizar esto es mediante tablas y gráficos de sencilla realización e interpretación. En la primera parte presenta la ubicación e interpretación de las preguntas cuantitativas del cuestionario utilizado con relación a las variables de estudio. Asimismo se localizan las preguntas que están concatenadas con los indicadores y las claves de las variables independientes y dependiente.

Como base de la investigación se analiza la información demográfica de la población en estudio. Se analiza diferentes distribuciones de la muestra encuestada por edades, de acuerdo al nivel de estudios, antigüedad laboral y estado civil, Sigue con la presentación de la opinión de la población bajo estudio. El capítulo sigue desarrollando el análisis de la primera variable estudiada que para este estudio es la dependiente, siendo la deserción laboral. Presenta también los resultados de las variables independientes, contenido de salarios, condiciones laborales y motivación del personal.

De forma posterior se presentan los resultados de la investigación auxiliados por la estadística inferencial. Este análisis se realiza tomando en cuenta que el estudio plantea una variable dependiente y tres variables independientes. El objetivo primordial es saber el efecto integrado de las variables independientes sobre la variable dependiente.

Una de las técnicas aplicadas en este análisis y que se presentan en el desarrollo del capítulo es la regresión múltiple. También se presenta el concepto de test de hipótesis estadísticas. Otra técnica utilizada y que se explica es la prueba “t” de Student.. Asimismo es preciso indicar la utilización

del análisis de residuales y su práctica interpretación. Aunado a estas dos técnicas también se presenta y explica el error estándar de estimación. Al final se hace las reflexiones del capítulo.

7.1 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

La estadística descriptiva es la herramienta básica en la investigación científica.

El análisis estadístico descriptivo o de las distribuciones de frecuencias, toma en cuenta dos factores importantes: el resumen de las observaciones de una variable y la comparación entre la misma o distintas variables, para expresarlas unas en función de otras o bien para medir la desigualdad que existe entre ellas. (Sierra, 2005, pág. 45).

En este análisis, se tabularon los datos del vaciado del censo a tablas de frecuencias para cada uno de los indicadores que corresponden a las preguntas del cuestionario utilizado.

Tabla 1. Ubicación de las preguntas cuantitativas en el cuestionario

| VARIABLES | CLAVE | CANTIDAD DE INDICADORES | LOCALIZACIÓN DE LAS PREGUNTAS |
|-------------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Deserción laboral | DDPE | 26 | 5 - 30 |
| Contenido de salarios | CDSA | 24 | 31 - 54 |
| Condiciones laborales | CLAB | 36 | 55 - 90 |
| Motivación del personal | MDPE | 33 | 91 - 123 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de gabinete. Guatemala 2019.

El análisis descriptivo toma en cuenta las 4 variables planteadas en el análisis de la situación laboral de los cortadores de caña de la finca San Patricio en el municipio de la Democracia, Escuintla. La deserción laboral (DDPE) como variable dependiente; contenido de salarios (CDSA), condiciones laborales (CLAB) y motivación del personal (MDPE) como variables independientes.

El cuestionario utilizado para el censo consta de 123 preguntas divididas en 5 grupos de la siguiente forma:

- Un grupo de 4 preguntas cualitativas que identifican la información demográfica de la muestra.
- Cuatro grupos de preguntas cuantitativas en las que se analizan las cuatro variables del estudio y cada uno de los diferentes indicadores detallados en la tabla 1.

7.2 ESTADÍSTICA INFERENCIAL

“La estadística inferencial comprende el conjunto de todas las técnicas estadísticas que en forma simultánea analizan más de dos variables en una muestra de observaciones.” (Sierra, 2005, pág.611). Lo anterior significa que en este estudio se analiza el efecto combinado que tienen las variables independientes sobre la variable independiente. Se utilizaron técnicas de análisis confirmatorios de regresión múltiple, test de hipótesis estadísticas, la prueba “t” de Student, y nivel crítico de significancia (p-valor).

7.3 TÉCNICAS DE LA ESTADÍSTICA INFERENCIAL

La utilización de las técnicas y el cálculo de los valores estadísticos de la estadística inferencial es complejo ya que requiere realizar operaciones matemáticas de orden matricial. Para ello fue necesario recurrir al módulo de análisis de datos de regresión lineal del software estadístico SPSS. El SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) es un conjunto de programas orientados a la realización de análisis estadísticos aplicados a las ciencias sociales, con más de 30 años de existencia es, en la actualidad, el paquete estadístico con más difusión a nivel mundial.

7.3.1 LA REGRESIÓN MÚLTIPLE

La regresión múltiple consiste en la extensión de un análisis de regresión a más de dos variables, una dependiente y las demás independientes. Este análisis especifica el grado en que cada una de las distintas variables independientes determina la variación de la variable dependiente. La

significancia de los coeficientes de correlación obtenidos se, interpretaron de acuerdo a la tabla siguiente.

Tabla 2. Grado y significancia de coeficientes de correlación.

| Grado de correlación | Significancia |
|-----------------------------|----------------------|
| Arriba de 0.70 | Muy fuerte |
| Entre 0.50 y 0.69 | Sustancial |
| Entre 0.30 y 0.49 | Moderada |
| Entre 0.10 y 0.29 | Baja |
| Entre 0.01 y 0.09 | Despreciable |

Fuente: Sierra, B, (2005) Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios (pág. 506). Madrid: editorial Thomson-Paraninfo.

Como se ha visto en los capítulos anteriores, las variables independientes estudiadas en situación laboral de los cortadores de caña de la finca San Patricio en el municipio de la Democracia y finca Tehuantepec del departamento de Escuintla, son: contenido de salarios, condiciones laborales y motivación del personal; la variable dependiente es la deserción laboral.

7.3.2 EL TEST DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

Para validar la significancia de la correlación entre dos o más variables es necesario aplicar un test de hipótesis. En todo resultado obtenido de una encuesta o censo debe ser validado respecto a toda la población, esto recibe el nombre de significación estadística. El objetivo es comprobar si los resultados son o no explicables simplemente por las fluctuaciones del error de las muestras utilizadas. Todo esto se lleva a cabo mediante la teoría de la estimación y la decisión.

La estimación se refiere a la validez de los parámetros de la población basado en medidas estadísticas obtenidas de una muestra, por ejemplo la prueba “t” de *Student*, cuando se quieren analizar únicamente dos grupos de variables y el análisis de varianza cuando se tienen 3 variables

o más, proporcionando intervalos de confianza. La decisión determina con los test de hipótesis si se puede rechazar y dentro de qué límites de probabilidad la llamada hipótesis nula, la cual postula que los resultados obtenidos son debidos al azar y que no existe en la población total la relación observada en la muestra.

7.3.3 LA PRUEBA “T” DE *STUDENT*

Se utiliza para la comparación de grupos de no más de 2 variables, con esta comparación se pretende hacer la inferencia o deducción de si los diferentes resultados obtenidos en las muestras de que se trata, expresan diferencias significativas en las poblaciones de que proceden o por si el contrario, no es así por ser atribuibles dichas diferencias al azar muestral. Se hace un cálculo para encontrar el valor “t”, este se contrasta con un valor teórico de “t” con “n” grados de libertad en una tabla específica. Si el valor de “t” calculado es igual o mayor al “t” tabulado se debe rechazar la hipótesis nula planteada y se acepta la hipótesis alternativa. Otra forma de tomar la decisión en la aceptación o rechazo de las hipótesis estadísticas es encontrar el valor “p”, si este número es menor a 0.05, entonces se debe rechazar la hipótesis nula planteada y se acepta la hipótesis alternativa.

7.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El análisis del enfoque cuantitativo, método descriptivo, comparativo e inferencial tiene como objetivos:

- Presentar la información demográfica de la investigación.
- Mostrar los resultados de la opinión bajo estudio.
- Identificar las variables e indicadores de mayor y menor aceptación.
- Comparar resultados entre las unidades bajo estudio.
- Confirmar el efecto que tienen las variables independientes sobre la variable dependiente.

- Calcular la estimación de los parámetros de la población.
- Validar la asociación entre las variables independientes y la variable dependiente observadas en la muestra.

7.5 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

La información fue obtenida mediante la recopilación de un censo al personal de corte de la cuadrilla proveniente del departamento de Baja Verapaz que son trabajadores de finca San Patricio y la cuadrilla del departamento de Quiché y que laboran en finca Tehuantepec. Todas las personas son de sexo masculino. Las edades pueden observarse en la siguiente tabla.

Tabla 3. Comparativo de las edades de los cortadores de caña de finca San Patricio y finca Tehuantepec.

| Edad en años | Menor de 18 | Menor de 25 | Entre 25 y 30 | Entre 30 y 40 | Mayor de 40 | Total |
|--------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|-------------|-------|
| Finca San Patricio | 0 | 231 | 77 | 106 | 6 | 420 |
| Porcentaje | 0 | 55.00 | 18.33 | 25.24 | 1.43 | 100 |
| Finca Tehuantepec | 0 | 91 | 186 | 73 | 0 | 350 |
| Porcentaje | 0 | 26.00 | 53.14 | 20.86 | 0 | 100 |

Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019

De acuerdo a la tabla anterior, se puede observar que hay contraste de edades de los cortadores de la finca San Patricio y la finca Tehuantepec, para el primer caso, el 54.93 % de los cortadores de caña tienen menos de 25 años y el 18.33% tienen entre 25 y 30 años. Este comportamiento es inversamente proporcional en Finca Tehuantepec, ya que el 26.00 % de los cortadores de caña tienen menos de 25 años y el 53.14 % tienen entre 25 y 30 años. De esta cuenta se puede observar

que la mayoría de los trabajadores tienen menos de 25 años y por las políticas de contratación de ambas empresas, estos deben tener la edad mínima de 18 años por lo que se descarta el trabajo de cortadores de caña menores de edad.

De acuerdo al modelo presentado por: Fernández (2002) la edad de los cortadores de finca San Patricio ubica el desarrollo en una etapa incorporación cuyas actividades son ayudar, aprender y seguir instrucciones identificando intereses y habilidades para encajar en el trabajo, y en Finca Tehuantepec, los trabajadores se orientan a la etapa de crecimiento, con tareas de desarrollo de crecimiento, seguridad y desarrollo de un estilo de vida al contribuir de forma independiente con la empresa.

Tabla 4. Comparativo del nivel de estudios de los cortadores de caña de finca San Patricio y finca Tehuantepec.

| Edad en años | Primaria | Básicos | Diversificado | Ninguno | Total |
|---------------------|-----------------|----------------|----------------------|----------------|--------------|
| Finca San Patricio | 296 | 24 | 0 | 100 | 420 |
| Porcentaje | 70.48 | 5.71 | 0 | 23.81 | 100 |
| Finca Tehuantepec | 250 | 36 | 0 | 64 | 350 |
| Porcentaje | 71.42 | 10.29 | 0 | 18.29 | 100 |

Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019

Se logró establecer el nivel de estudios de la población de cortadores de caña. En la tabla anterior, puede observarse la distribución que corresponde a este rubro para finca San Patricio el 70.48 % de los cortadores tienen estudios en nivel primaria, 5.71 % básicos, no habían personas con nivel diversificado y el 23.81 % no tienen ningún nivel de estudios.

De forma similar se denota una correlación directamente proporcional con finca Tehuantepec, pues el 71.42 % de los cortadores tienen estudios en nivel primaria, 10.29 % básicos, ninguna persona con estudios de diversificado y 18.29 % no tienen ningún nivel de estudios

De esta cuenta se establece que más de la mitad de la población de cortadores de caña de las unidades de estudio es alfabeto pero aún hay un segmento de trabajadores que no saben leer ni escribir haciéndolos vulnerables a los atropellos y violaciones a sus derechos laborales constitucionales como trabajadores agrícolas. Ningún trabajador manifestó tener estudios de diversificado, mucho menos a nivel universitario, información que concatena con lo presentado en el informe de desarrollo humano (PNUD, 2016, pág. 338).

Tabla 5. Comparativo de antigüedad laboral de los cortadores de caña de finca San Patricio y finca Tehuantepec.

| Zafras | Menor de 1 | Entre 1 y 2 | Entre 2 y 5 | Mayor de 5 | Total |
|--------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| Finca San Patricio | 95 | 171 | 89 | 65 | 420 |
| Porcentaje | 22.62 | 40.71 | 21.19 | 15.48 | 100 |
| Finca Tehuantepec | 36 | 68 | 182 | 64 | 350 |
| Porcentaje | 10.28 | 19.43 | 52.00 | 18.29 | 100 |

Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019.

En la tabla anterior se observa la distribución de los cortadores de caña, respecto a la antigüedad de trabajar en la empresa. La unidad de medida utilizada fue la zafra¹. En finca San Patricio El

¹Una zafra es el período en el cual los cortadores migran de sus comunidades hacia la costa sur, se da en un período de 6 meses cada año, principia al final de caña año en el mes de noviembre y termina en los meses de abril o mayo del siguiente año.

22.62 % tienen menos de una zafra de laborar para la empresa, entre una y dos zafras se encuentra ubicado el 40.71 %, el 21.19 % entre dos y cinco, y mayor de cinco zafras el 15.48 %.

La correlación con finca Tehuantepec es inversamente proporcional, pues 10.28 % tienen menos de una zafra de trabajo, 19.43 % entre una y dos zafras, el 52.00 % entre dos y cinco zafras, 18.29 % mayor de cinco zafras.

De acuerdo al modelo de desarrollo presentado por Fernández (2002) hay evidencia que pocos trabajadores logran llegar a la etapa de crecimiento en el empleo agrícola como cortadores de caña, sin embargo se observa que en finca Tehuantepec, los trabajadores tienen más experiencia en el corte de caña, pues más de la mitad de la población tienen antigüedad de trabajo entre dos y cinco zafras.

En finca San Patricio El 53.57 % de los cortadores son solteros, un 28.10 % se encuentran casados y el 18.33 % tienen una relación en pareja en la denominación de unidos².

La correlación con la finca Tehuantepec es inversa, en virtud de que 26.00 % son solteros, 54.57 % están casados y 19.43 % se encuentran unidos.

Lo anterior indica que en finca San Patricio más de la mitad de población bajo estudio no tienen compromiso de proveer económicamente a una familia como producto de matrimonio o unión de hecho, pero en finca Tehuantepec, más del 50 % representa todo lo contrario.

La distribución del estado civil de los cortadores de caña encuestados se observa en la siguiente tabla.

²En Guatemala se reconoce la convivencia de dos personas de diferente sexo en la modalidad de unido, aunque no tiene la legitimidad de una pareja casada, las responsabilidades son muy similares.

Tabla 6. Comparativo del Estado civil de los cortadores de caña de finca San Patricio y finca Tehuantepec.

| Estado civil | Soltero | Casado | Unido | Total |
|--------------------|---------|--------|-------|-------|
| Finca San Patricio | 225 | 118 | 77 | 420 |
| Porcentaje | 53.57 | 28.10 | 18.33 | 100 |
| Finca Tehuantepec | 91 | 191 | 68 | 350 |
| Porcentaje | 26.00 | 54.57 | 19.43 | 100 |

Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019.

7.6 OPINIÓN DE LA POBLACIÓN BAJO ESTUDIO

En este apartado se desarrolla las 4 variables estudiadas integradas con 23 variables operativas y 119 indicadores que fueron el fundamento teórico para realizar cada una de las preguntas.

La información aquí procesada corresponde a la población estudiada para evaluar y analizar la situación laboral de los cortadores de caña de las fincas San Patricio y finca Tehuantepec.

Como se indicó anteriormente, el total de cortadores de caña en finca San Patricio fue de 420, mientras que en finca Tehuantepec el número de personas estudiadas fue de 350.

Los resultados obtenidos pueden servir como elemento de juicio para los jefes involucrados en la administración del personal de la empresa donde se realizó el estudio para formular acciones correctivas y preventivas para mejorar la situación laboral de los cortadores de caña.

7.6.1 DESERCIÓN LABORAL

La deserción laboral es la primera variable estudiada. Este es un problema que afrontan todas las empresas, más aún cuando se enfrenta en grandes magnitudes.

“La deserción laboral es la fluctuación del recurso humano entre una organización y su ambiente; siendo uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos de las empresas por el aumento de salidas o pérdidas de este recurso, esta situación hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas.” (Chiavenato, 1998, pág.148).

La estrategia y políticas de las empresas deben focalizarse a mantener un nivel de deserción que no implique gastos innecesarios en nuevo reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

Los indicadores están agrupados según las variables operacionales que son: rotación de personal, influencia del entorno del trabajador, respeto hacia el trabajador, estabilidad laboral, habilidades del trabajador, reclutamiento y selección.

Cada indicador se identifica con una clave que sirvió para diferenciarlos en la base de datos que fue vaciada al programa SPSS para los respectivos análisis estadísticos.

En finca San Patricio y finca Tehuantepec como toda empresa también experimentan la deserción laboral, es un problema cuando los niveles son muy altos pone en riesgo la operación del corte de la caña y los compromisos que se tienen con los ingenios azucareros a los cuales se provee caña.

En la siguiente tabla se presentan los indicadores de la variable independiente deserción laboral que se utilizaron en el análisis cuantitativo de esta investigación.

Tabla 7. Indicadores de la variable deserción laboral.

| No. | Variable operativa | Indicadores | Clave |
|-----|--|--|--------|
| 1 | 1. Rotación de personal | Es una situación que se da pese a los esfuerzos económicos y de condiciones laborales de los directivos o dueños de los negocios. | DDPE05 |
| 2 | | Es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en la organización, sobre la actitud y el comportamiento del personal. | DDPE06 |
| 3 | | El comportamiento en los empleados caracterizado por un desempeño deficiente. | DDPE07 |
| 4 | 2. Influencia del entorno del trabajador | En la empresa no existe capacidad de aprendizaje, motivación, emociones, valores. | DDPE08 |
| 5 | | Influyen las presiones del jefe. | DDPE09 |
| 6 | | Influyen los compañeros de trabajo. | DDPE10 |
| 7 | | Influyen los cambios tecnológicos en la empresa. | DDPE11 |
| 8 | | Influye la presión de la familia. | DDPE12 |
| 9 | | Influyen los programas de capacitación y de desarrollo. | DDPE13 |
| 10 | | Influyen las condiciones ambientales, tanto físicas como sociales. | DDPE14 |
| 11 | 3. Respeto hacia el trabajador | En la empresa no se reconoce que la pieza clave ésta en la gente, en el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, en la calidad de sus hábitos de trabajo | DDPE15 |
| 12 | | El capital humano no puede ser comprado totalmente por las empresas, solo puede ser contratado por un tiempo determinado. | DDPE16 |
| 13 | | La gente necesita ser respetada y tratada como un capital humano precioso. | DDPE17 |
| 14 | 4. Estabilidad laboral | Para la mayoría de la gente el entorno de empleo es inseguro. | DDPE18 |
| 15 | | Muchos trabajadores han perdido su empleo en recortes de personal | DDPE19 |
| 16 | | Muchos trabajadores han sido suspendidos temporalmente. | DDPE20 |
| 17 | | Hay trabajadores que por voluntad propia andan de empresa en empresa. | DDPE21 |
| 18 | 5. Habilidades del trabajador | Muchas personas han descubierto que no tienen las habilidades requeridas para competir en el mercado, que han perdido su ventaja competitiva personal y su valor como capital humano. | DDPE22 |
| 19 | | Muchos de los trabajadores actuales están descubriendo que aunque conserven su empleo, no pueden mantener el ritmo de los requerimientos de la empresa. | DDPE23 |
| 20 | 6. Reclutamiento | Atraer y retener los mejores elementos trabajando en la mejor empresa requiere de administrar no solo los salarios sino una oferta completa de beneficios como un elemento competitivo. | DDPE24 |
| 21 | | El trabajo se está volviendo más complejo en un tiempo en el hay escasez de trabajadores habilidosos. | DDPE25 |
| 22 | | No se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas. | DDPE26 |
| 23 | 7. Selección | No existe buena selección de empleados para obtener unos resultados importantes y rentables. | DDPE27 |
| 24 | | Se prefiere escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. | DDPE28 |
| 25 | | Rara vez la gente puede ser forzada a acoplarse a una organización después de ser contratada. | DDPE29 |
| 26 | | Es difícil seleccionar a los solicitantes que se acoplen a la cultura de la empresa y se desempeñen de manera eficiente. | DDPE30 |

Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019.

Figura 16. Comparativo de la opinión de cortadores de caña que están de acuerdo que existe deserción laboral en finca San Patricio y finca Tehuantepec.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019.

En la figura anterior se presenta el porcentaje de aceptación de la existencia de la deserción laboral en las unidades estudiadas. Como se puede observar, en finca San Patricio, la mayoría de los cortadores de caña están conscientes de que hay problemas que ocasionan que los trabajadores deserten y se larguen de sus trabajos. Por otro lado, el resultado de opinión de finca Tehuantepec es inversamente proporcional, debido a que el porcentaje de trabajadores que indican que existe deserción laboral en la empresa donde trabajan es menor.

Para cada variable general, se realizó el análisis y discusión de las variables operativas y los indicadores que manifiestan un efecto mayor en la tendencia e intensidad de cada respuesta. A continuación se realiza un detalle de cada uno de ellos.

7.6.1.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

Los cortadores de caña de las dos fincas estudiadas reconocen que la deserción laboral existente en la empresa donde laboran se debe a la entrada y salida de trabajadores (rotación de personal). Las respuestas se presentan con la siguiente intensidad.

Los trabajadores de finca San Patricio están conscientes que la rotación de personal es alta con 71.83 % de aceptación, por el contrario en finca Tehuantepec, el porcentaje de cortadores de caña que comparten la misma idea es menor 20.78 %. Uno de los primeros indicadores agrupados en la variable operativa rotación de personal como causa de deserción laboral se debe a la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Lo anterior indica que es posible porque los trabajadores no se adaptan completamente al medio de trabajo y la calidad de vida durante su estadía en la finca San Patricio. Los cortadores durante el tiempo de zafra se encuentran lejos de sus lugares de origen, dejan su familia, comunidad y sus costumbres para instalarse en la costa, para trabajar y ganar dinero, al no adaptarse, optan renunciar al trabajo y regresar nuevamente a sus comunidades.

Otro indicador relacionado a la rotación de personal es el comportamiento en los empleados caracterizado por un desempeño deficiente. Esto quiere decir que los cortadores que desertan porque no son eficientes en su labor cotidiana ya que el trabajo es rudo y expuesto a condiciones ambientales como calor extremo, radiación solar, cenizas, polvo y otras partículas lo que provoca problemas renales por deshidratación y enfermedades oculares y de las vías respiratorias, ratificando lo expuesto por Hernández (2013), lo que dificulta superar la productividad de corte diario de caña por hombre que es de 7 toneladas.

7.6.1.2 INFLUENCIA DEL ENTORNO DE TRABAJO

Otra causa de la deserción laboral se integra en la variable operativa influencia del entorno del trabajador. Existe correlación inversa que existe entre la opinión de los trabajadores de finca San Patricio con 56.34 % y finca Tehuantepec 27.27 %, aquí nuevamente se evidencia una

correlación inversa. En este grupo se encuentra el indicador que establece que la deserción existe porque influyen los compañeros de trabajo. Más de la mitad de la población de cortadores de finca San Patricio cree que los trabajadores desertan porque existe alguna influencia que presiona a las personas a buscar otros horizontes o simplemente regresar a su lugar de origen y porque influyen los cambios tecnológicos en la empresa.

Lo anterior se valida debido a que las empresas que se dedican a la producción de caña están a la vanguardia en tecnología y esto hace que existan procesos cambiantes no estables que buscan sobre todo mejorar la eficiencia de corte aunque esto signifique alguna incomodidad para los trabajadores al realizar cambios en los métodos de corte. También tuvo mayor aceptación el indicador que dice que la deserción existe porque influye la presión de la familia. Esto significa que las relaciones de la familia juega un papel importante, ya que existe una separación periódica entre conyugues, padres de familia e incluso de personas cercanas a los trabajadores que no permite adaptarse al modo de vida durante la zafra y como resultado se retiran de la empresa.

7.6.1.3 RESPETO HACIA EL TRABAJADOR

El respeto hacia los trabajadores es importante y fundamental, en esta variable se encontró influencia en la decisión que toman los cortadores de retirarse de la empresa al no sentirse reconocidos como capital humano. La opinión de los trabajadores en las fincas estudiadas difiere porcentualmente y de forma significativa. En finca San Patricio la mayor parte de los cortadores de caña indican que la deserción laboral se debe a la falta de respeto hacia el trabajador con 77.46 %. Por su parte en finca Tehuantepec los trabajadores comparten la opinión en menor proporción 22.08 %, pues la mayoría acepta que en su medio de trabajo se pone en práctica el respeto hacia los cortadores de caña.

En finca San Patricio predominó en indicador que establece que en la empresa no se reconoce que la pieza clave está en la gente, en el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, en la calidad de sus hábitos de trabajo, tiene mayor aceptación. Esto quiere decir que los cortadores de caña son susceptibles a no ser reconocidos como capital humano y a la calidad

de su trabajo, esto los obliga a retirarse de la empresa porque existe explotación laboral y discriminación por su condición étnica.

El capital humano no puede ser comprado totalmente por las empresas, solo puede ser contratado por un tiempo determinado, es otro indicador bien aceptado. Lo anterior pone en evidencia que los trabajadores se valorizan como personas y no permiten que las empresas dedicadas a la producción de caña los traten o los consideren como un recurso propio utilizable para su conveniencia, esto se debe a que los cortadores solo son interesantes durante el período de zafra que puede ser de 5 a 6 meses, posterior a eso, son despedidos y tienen que subsistir de otra forma para llevar el sustento a sus hogares.

La gente necesita ser respetada y tratada como un capital humano precioso. Los trabajadores conocen sus derechos como recurso humano que necesitan tener un trabajo y calidad de vida dignos. A pesar de los empleadores presentan cambios sustanciales respecto al trato de las personas, los cortadores de caña aún perciben irrespeto a la dignidad del trabajador. En el marco teórico se definió que la gente que trabaja en las empresas debe ser respetada y tratada como capital humano.

7.6.1.4 ESTABILIDAD LABORAL

Esta variable operativa evidencia que los cortadores de caña de finca San Patricio sienten poca estabilidad de trabajo en la empresa con 69.01 %. En finca Tehuantepec, la opinión contrasta intensamente, pues la minoría de los trabajadores aceptan que existe estabilidad en sus trabajos 24.68 % por lo tanto esta no es la causa de deserción laboral.

Lo anterior indica que existe un comportamiento errante en los trabajadores que por su cuenta optan buscar beneficios probando adaptarse en algún clima laboral o simplemente no son estables. Para la mayoría de gente el empleo es inseguro, pues pierden su trabajo por recortes de personal, suspensiones disciplinarias o se retiran voluntariamente.

En finca Tehuantepec, la inestabilidad laboral es proporcionalmente menor a la de finca San Patricio, la mayoría de los trabajadores mantienen la relación laboral durante todo el período de zafra. El fenómeno de inestabilidad laboral dado en finca San Patricio se comprueba porque el indicador con mayor aceptación en este rubro es el que establece que la deserción existe porque hay trabajadores que por voluntad propia andan de empresa en empresa.

7.6.1.5 HABILIDADES DEL TRABAJADOR

Esta variable operativa implica el talento y destreza para realizar el trabajo. En finca San Patricio, los cortadores de caña reconocen que la deserción laboral es la consecuencia de las habilidades de los trabajadores con 77.46 % de opinión a favor. Hay muchos cortadores de caña que no tienen la experiencia en la labor agrícola, esto no les permite lograr la productividad exigida en corte de toneladas de caña por hombre día. Por otro lado, en finca Tehuantepec, los trabajadores no opinan lo mismo, pues sólo el 28.57 % atribuyen las habilidades de corte a la deserción laboral, que en realidad en la unidad estudiada no es significativa.

Vale la pena mencionar que el indicador que establece que la deserción existe porque muchas personas han descubierto que no tienen las habilidades requeridas para competir en el mercado, que han perdido su ventaja competitiva personal y su valor como capital humano fue muy aceptado. Esto significa que los trabajadores se autoevalúan y al sentirse no aptos para el trabajo asignado presienten retirarse de la empresa. Otro indicador con aceptación es el que determina que la deserción existe porque muchos de los trabajadores actuales están descubriendo que aunque conserven su empleo, no pueden mantener el ritmo de los requerimientos de la empresa. Lo anterior se traduce que la presión que ejerce la finca San Patricio para alcanzar sus metas, recae en el desgaste físico de los cortadores y al no soportar dicha carga toman la decisión de retirarse de la misma.

7.6.1.6 RECLUTAMIENTO

La variable que agrupa el reclutamiento de los trabajadores también brinda información muy interesante. Los cortadores de caña de finca San Patricio atribuyen el inadecuado reclutamiento como causa de la deserción laboral con una intención del 70.42 %, mientras que en finca

Tehuantepec la misma opinión solo la comparten el 23.38 % de los trabajadores. Lo anterior se confirma con uno de los indicadores más relevantes, pues la deserción existe, porque atraer y retener los mejores elementos trabajando en la mejor empresa requiere de administrar no solo los salarios sino una oferta completa de beneficios como un elemento competitivo. Esto quiere decir que el salario es un factor importante, así como las condiciones laborales y al darse cuenta que estos factores no reúnen las expectativas de los trabajadores, prefieren buscar otro empleo y por consiguiente desertar de la empresa.

También indican que el trabajo se está volviendo más complejo en un tiempo en el hay escasez de trabajadores habilidosos es otro indicador con mayor aceptación. Actualmente ya no hay muchas personas que tengan la habilidad requerida para cortar caña y aunado a esto las exigencias en el trabajo son mayores por esa razón el trabajador se resiente y posteriormente se retira.

7.6.1.7 SELECCIÓN

La variable, la selección de personal, identifica varios hallazgos que evidencia el retiro de los trabajadores de la empresa. En finca San Patricio el 52.11 % de los cortadores de caña atribuyen esta variable como causa de la deserción laboral, sin embargo, la opinión al respecto en finca Tehuantepec tiene una correlación inversa, pues sólo el 24.68 % de los trabajadores piensan igual.

Al realizar en análisis de los indicadores, se determina que la deserción existe porque se prefiere escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Finca San Patricio prefiere a los trabajadores más eficientes, desafortunadamente existe competitividad laboral, otras empresas logran seleccionar los mejores trabajadores, por lo tanto deben contratar lo que queda o lo que esté disponible, pero el rendimiento tiene un punto en el cual el cortador ya no puede responder y esto lo presiona a retirarse de la empresa.

Por último el indicador con buena aceptación es el que establece que la deserción existe porque rara vez la gente puede ser forzada a acoplarse a una organización después de ser contratada. Los

cortadores que se desertan de la empresa son aquellos que no se pueden adaptar a las condiciones, requerimientos y normativas de la empresa. Esta situación se presenta a pesar que se realiza un proceso adecuado de reclutamiento, si otras empresas ofrecen ventajas competitivas de empleo, los aspirantes disminuyen y no queda otra alternativa que contratar a personas que no tienen las capacidades requeridas, cuando se enfrentan al trabajo rudo y con exigencias productivas renuncian o son despedidos por los mismos empleadores.

De acuerdo a lo anterior, las empresas estudiadas deberán poner atención al grupo de indicadores que los cortadores de caña ven como causas de la existencia de la deserción laboral. Esto traerá un beneficio bipartito, para el trabajador y para la empresa. Dejar en el olvido o mostrarse indiferente a la opinión de la muestra de los cortadores de caña, puede crear mayor insatisfacción de los trabajadores y poner en riesgo los recursos de la empresa.

7.6.2 CONTENIDO DE SALARIOS

El salario es el pago que las personas reciben por el trabajo o servicio que realizan en una empresa. “El salario se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados que surgen de su trabajo.” (Dessler, 1996, pág.401). El pago en una forma u otra es una de las fuentes principales de la motivación en los trabajadores. El salario es el motivo principal por el cual los cortadores de caña dejan su lugar de origen y por seis meses cada año emigran hacia la costa sur.

El trabajo duro durante el período de zafra se transforma en una cantidad de dinero que los cortadores de caña reciben catorcenalmente que es utilizado para subsistir y poder tener un pequeño capital que les sirve para invertir en el tiempo de no zafra en algún tipo actividad propio de su comunidad o práctica agrícola que signifique la generación de ingresos mientras vuelven a ser contratados. Los indicadores de la variable contenido de salarios pueden verse en la tabla siguiente.

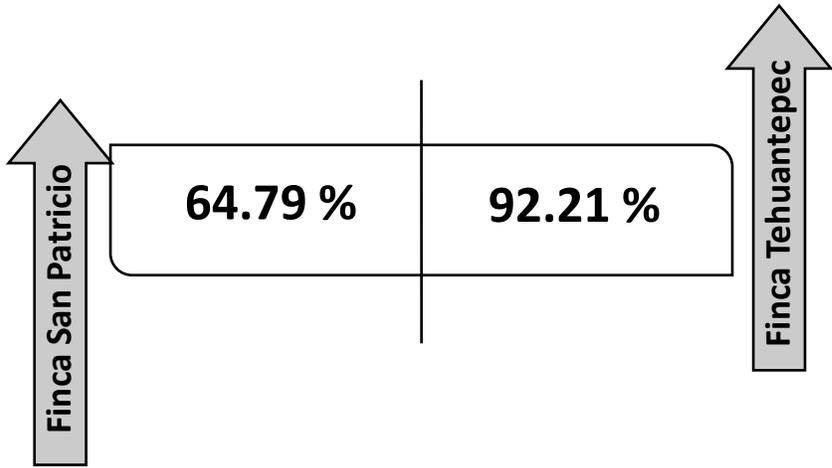
Tabla 8. Indicadores de la variable contenido de salarios

| No. | Variable operativa | Indicadores | Clave |
|-----|---|---|--------|
| 1 | 1.Salarios | Tener satisfacción en los trabajadores. | CDSA31 |
| 2 | | Generar insatisfacción, intención de renuncia y por último deserción laboral. | CDSA32 |
| 3 | | El trabajador pueda comprar con la remuneración monetaria que percibe. | CDSA33 |
| 4 | | Asegurar libertad de elegir los consumos por parte del trabajador, gastándolo en aquellos que más le interesan o le convienen. | CDSA34 |
| 5 | | Ser un medio para intensificar la explotación de los trabajadores. | CDSA35 |
| 6 | | Amplias posibilidades para aumentar el grado de explotación alargando la jornada laboral. | CDSA36 |
| 7 | | La sencillez de su liquidación y para el trabajador la seguridad de obtenerlo en cuanto al monto devengado. | CDSA37 |
| 8 | | Que este modo de remuneración no estimule a trabajador a mejorar su rendimiento. | CDSA38 |
| 9 | | Medir con exactitud el rendimiento del trabajador y lo estimula a trabajar lo más intensamente que pueda. | CDSA39 |
| 10 | | Llevar al trabajador a excederse en el esfuerzo de modo inconveniente para su salud y calidad de vida. | CDSA40 |
| 11 | | Que el rendimiento laboral sea relativamente sencillo de evaluar cuando se trata de trabajos con una producción final cuantificable. | CDSA41 |
| 12 | | Vigilar mediante el producto la calidad del trabajo. | CDSA42 |
| 13 | | Aumentar la intensidad del trabajo del obrero, pues este se esfuerza por hacer más a fin de cobrar más dinero. | CDSA43 |
| 14 | | Calcular rápidamente lo que se gana y facilidad de entenderlo para el personal. | CDSA44 |
| 15 | | Premiar al trabajador diligente y capaz. | CDSA45 |
| 16 | | Que la empresa eleve arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos. | CDSA46 |
| 17 | 2.Niveles de salarios | Tener en cuenta las consideraciones básicas para determinar los niveles de pago, siendo estos: factores sindicales, legales, de política y de competitividad. | CDSA47 |
| 18 | | Que los trabajadores hablen de salarios bajos y de ritmos fuertes de trabajo para alcanzar sus metas de rendimiento. | CDSA48 |
| 19 | | La empresa defina con claridad la forma de vida que quieren para sus empleados. | CDSA49 |
| 20 | 3.Políticas de compensación | Recompensar al trabajador adecuadamente por su desempeño y dedicación. | CDSA50 |
| 21 | | Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa. | CDSA51 |
| 22 | | Garantía del empleo y estabilidad en la empresa. | CDSA52 |
| 23 | 4.Competitividad en los niveles de salarios | Que los sueldos se comparen favorablemente con los de otras empresas. | CDSA53 |
| 24 | | Que a nivel interno, todos los empleados puedan ver su remuneración de forma equitativa de acuerdo con lo que se paga a otros en la empresa. | CDSA54 |

Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019.

La variable contenido de salarios agrupa todos sus indicadores en cuatro variables que son: salarios, niveles de salarios, políticas de compensación y competitividad en los niveles de salarios. Se plantearon 24 indicadores en total, los que fueron identificados con claves para separarlos y mantener un orden adecuado en la base de datos que fue analizada mediante las diferentes herramientas estadísticas. En la siguiente figura se observan los resultados de censo con respecto a la variable contenido de salarios.

Figura 17. Comparativo de la opinión de cortadores de caña que están de acuerdo con el contenido de salarios en finca San Patricio y finca Tehuantepec.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019

En finca San Patricio, el 64.79 % de los cortadores de caña están de acuerdo con el salario que reciben a cambio de su trabajo, en finca Tehuantepec la satisfacción es mayor, ya que 92.21 % de los trabajadores se encuentran satisfechos con el salario mensual que la empresa les proporciona. Los resultados de las variables operativas se presentan a continuación.

7.6.2.1 SALARIOS

Los trabajadores de finca San Patricio aprueban los salarios devengados con 69.01 % mientras que los cortadores de caña de finca Tehuantepec superan la intención con 96.10 % de aprobación,

dando como resultado una correlación directamente proporcional pero con mayor intensidad para la segunda unidad de estudio. En esta variable operativa, el primer indicador identificado con mayor aceptación, es el que establece que el contenido de salarios puede generar insatisfacción, intención de renuncia y por último deserción laboral. Esto es muy importante porque hace hincapié que el contenido de salarios es un factor predominante para el cortador de caña y de esto depende grandemente la deserción laboral. Por otro lado encontramos el indicador que dice que el contenido de salarios permite que el trabajador pueda comprar con la remuneración monetaria que percibe.

El salario es muy importante para el trabajador, de hecho es el atractivo para que éste realice su trabajo y pueda satisfacer las necesidades requeridas de forma personal o para su familia. El contenido de salario permite asegurar libertad de elegir los consumos por parte del trabajador, gastándolo en aquellos que más le interesan o le convienen es otro indicador de mayor aceptación. Cada trabajador decide qué hacer con el salario devengado transformándolo en objetos o servicios de consumo que le generan satisfacción. Por otro lado también se encuentra el indicador que dice que el contenido de salarios permite la sencillez de su liquidación y para el trabajador la seguridad de obtenerlo en cuanto al monto devengado.

Los cortadores de caña no tienen certeza de cuánto tienen que recibir por su trabajo realizado, conocen de una forma empírica el cálculo realizado en base a las toneladas de caña cortadas y esto es una base que puede servir de meta respecto al monto que quieran devengar mensualmente. Sin embargo puede tener algunas complicaciones para los trabajadores, el problema es que en manos del capitalista, constituye un medio para intensificar la explotación de los trabajadores. Otro indicador de mayor aceptación es el que establece que el contenido de salarios influye en que este modo de remuneración no estimule a trabajador a mejorar su rendimiento. Los cortadores saben hasta donde pueden llevar su esfuerzo físico y no sobrepasarse, debido a que ya han logrado mantener su meta de trabajo en calidad y por consiguiente su remuneración económica.

El capitalista paga el producto de calidad regular y superior, el producto de mala calidad no se paga. Esta forma de salario aumenta la intensidad del trabajo del obrero, pues este se esfuerza por hacer más a fin de cobrar más dinero. Por otro lado también se tiene el indicador que dice que el contenido de salarios permite medir con exactitud el rendimiento del trabajador y lo estimula a trabajar lo más intensamente que pueda. Lo anterior indica que el trabajador conoce las metas de la empresa, de acuerdo a ellas efectúa su labor adecuadamente para mantener su rendimiento y no disminuirlo, es importante señalar que esto tiene estrecha relación con el indicador anterior. Sin embargo el sistema capitalista tiene el hábito elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.

Otro indicador con mayor aceptación es el que dice que el contenido de salarios permite que el rendimiento laboral sea relativamente sencillo de evaluar cuando se trata de trabajos con una producción final cuantificable. Este aspecto es aplicable en finca San Patricio, ya que la paga del salario a los trabajadores se efectúa de acuerdo a las toneladas de caña cortadas diariamente, esto permite tanto a la empresa como al trabajador conocer la producción realizada y una proyección estimada del salario a obtener.

Hay otro indicador que se ubica dentro de los más aceptados y es el que dice que el contenido de salarios permite vigilar mediante el producto la calidad del trabajo. Indiscutiblemente el pago del salario en las unidades bajo estudio, se realiza no solo por la cantidad producida sino también toma en cuenta la calidad, es parte de lo establecido en los contratos de trabajo y los cortadores de caña lo conocen perfectamente y lo aplican de acuerdo a sus habilidades. El contenido de salarios permite aumentar la intensidad del trabajo del obrero, pues este se esfuerza por hacer más a fin de cobrar más dinero es otro indicador de mayor aceptación. Lo anterior indica que el trabajo de corte de caña requiere esfuerzo físico, llegar a la meta de producción requiere hacer un esfuerzo pero esto es también determinante para el cortador para llegar la meta del salario que quiere obtener quincenalmente.

El indicador que dice que el contenido de salarios permite calcular rápidamente lo que se gana y facilidad de entenderlo para el personal también fue muy aceptado. Lo anterior ayuda para que el

trabajador proyecte la cantidad de producción que debe realizar y así saber potencialmente cuanto salario puede obtener al final de la quincena laborada. El indicador que establece que el contenido de salarios permite premiar al trabajador diligente y capaz fue de absoluta aceptación. Esto valida que los salarios son el atractivo para el cortador, como instrumento para medir y establecer metas los trabajadores saben que también puede ser parte de la compensación por medio de un incentivo extra.

7.6.2.2 NIVELES DE SALARIOS

En finca San Patricio, 56.34 % de los trabajadores de corte de caña están de acuerdo con los niveles de salarios, mientras en que en finca Tehuantepec, la aprobación es mayor, con 94,81 %. Esta variable determina los siguientes hallazgos, con mayor aceptación el indicador que establece que el contenido de salarios permite que los trabajadores hablen de salarios bajos y de ritmos fuertes de trabajo para alcanzar sus metas de rendimiento. Es importante puntualizar que aunque el salario devengado por los trabajadores satisface sus necesidades, sienten que lo que ganan aún no es lo suficiente para compensar los esfuerzos que realizan para efectuar su labor diaria.

El indicador que dice que el contenido de salarios permite que la empresa defina con claridad la forma de vida que quieren para sus empleados fue muy aceptado. Los trabajadores tienen conocimiento pleno de lo anterior, saben que sus patronos también definen con el salario que pagan hasta donde los cortadores pueden superarse o no. Es el margen establecido del capitalista hacia el obrero, ganar lo suficiente para tener calidad de vida que en la mayoría de los casos apenas se traduce en subsistir.

7.6.2.3 POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN

Finca San Patricio tiene una aprobación del 84.51 % por parte de los cortadores de caña respecto a las políticas de compensación. En finca Tehuantepec, la aprobación es del 90.91 % lo que manifiesta una correlación directamente proporcional con la opinión de los trabajadores de finca San Patricio con intensidad similar y diferencias poco significativas. En esta variable se identifica el indicador que establece que el contenido de salarios permite recompensar al trabajador adecuadamente por su desempeño y dedicación. Con una fuerte aceptación los

trabajadores indican que el contenido de salarios es la recompensa por su labor, posiblemente por esta razón los niveles de rendimiento se establecen por cuenta del empleado y creen que no vale la pena esforzarse más para obtener resultados que sobrepasen las metas establecidas.

Otro indicador de mayor aceptación es el que dice que el contenido de salarios permite obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa. Lo anterior fortalece el sistema administrativo y contable de las unidades bajo estudio, debido a que los cortadores aceptan el sistema de cálculo y de incentivos que se emplean para hacer efectivo el pago de los salarios, pero vulnera el derecho de los trabajadores a realizar algún reclamo por el monto de salario devengado y que no relacione con la cantidad de trabajo realizado respecto al número de toneladas cortadas por hombre.

El indicador que dice que el contenido de salarios permite la garantía del empleo y estabilidad en la empresa también es de mayor aceptación. Los cortadores que están de acuerdo con este indicador porque creen que los salarios que obtienen les permite no estabilidad laboral y que esto no representa objeto para que la empresa como estrategia para mejorar los rendimientos y como medio coercitivo utilice los conocidos recortes de personal. “Las políticas de compensación influyen también en los salarios y prestaciones que se pagan, son las normas básicas de compensación en varias áreas importantes de la empresa.” (Dessler, 1994, pag.68).

7.6.2.4 COMPETITIVIDAD EN LOS NIVELES DE SALARIOS

Por último se encuentra la variable operativa competitividad en los niveles de salarios, el 49.30 % los cortadores de caña de finca San Patricio la aprueban, mientras que en finca Tehuantepec la aprobación de esta variable es del 87.01 %. Los trabajadores de corte de caña indican que el contenido de salarios permite que los sueldos se comparen favorablemente con los de otras empresas. Esto significa que los cortadores conocen cuánto ganan sus colegas en otras fincas que se dedican a la misma labor, les permite tener sus comparativos y en el momento que ellos vean alguna variación decidir quedarse o buscar otro empleo similar.

Lo anterior es factor predominante para que la empresa elabore un programa que considere mantener sus fortalezas y que proyecte mejorar los salarios acorde a las necesidades de los trabajadores y actualizarlos de acuerdo a las variaciones anuales del índice de precios al consumidor de la canasta básica. Con los hallazgos encontrados, se confirma lo que establece Marx cuando indica que:

El salario no es más que un nombre especial con que se designa el precio de la fuerza de trabajo, o lo que suele llamarse precio del trabajo, el nombre especial de esa peculiar mercancía que sólo toma cuerpo en la carne y la sangre del hombre” el salario no es la parte del obrero en la mercancía por él producida. (Sandoval, 2009, pág.25).

El salario es la parte de la mercancía ya existente, con la que el capitalista compra una determinada cantidad de fuerza de trabajo productiva. La fuerza de trabajo es, pues, una mercancía que su propietario, el obrero asalariado, vende al capital para poder vivir. Por lo tanto, el salario es el valor de cambio o precio de la fuerza de trabajo. El obrero trabaja para el capitalista y produce una determinada magnitud de valor. Parte de ese valor se le devuelve al obrero en forma de salario. Y del resto se apropia el capitalista lo que se le llama plusvalía la que es posible porque un ser humano puede mantenerse y mantener a su familia consumiendo menos de lo que produce.

7.6.3 CONDICIONES LABORALES

Las condiciones de trabajo son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. “Las condiciones laborales exigen que las personas tengan un trabajo decente y productivo en aspectos de libertad, competitividad, seguridad y dignidad humana.” (Martínez, 2005, pág.12). Por esa razón las condiciones de trabajo van más allá del sueldo y los horarios de trabajo.

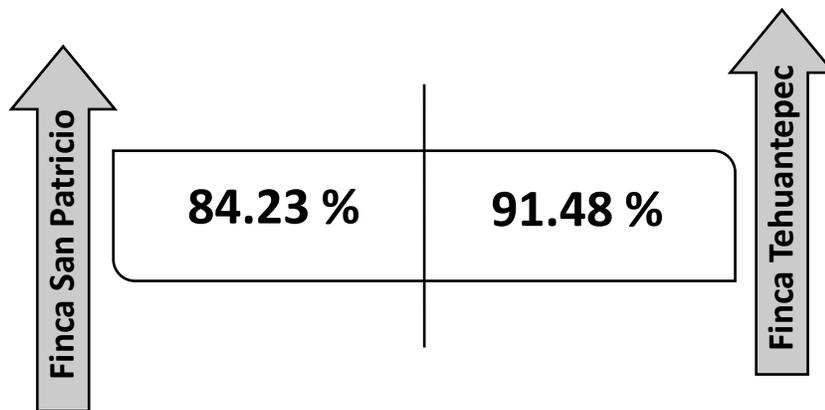
En la siguiente tabla están los indicadores de la variable condiciones laborales.

Tabla 9. *Indicadores de la variable condiciones laborales.*

| No. | Variable operativa | Indicadores | Clave |
|-----|---|---|--------|
| 1 | 1.Trabajo justo garantizado | Que el empleado sea tratado con justicia. | CLAB55 |
| 2 | | El trato justo garantizado, ofreciendo a los empleados un vehículo para expresar sus intereses. | CLAB56 |
| 3 | | El compromiso del trabajador hacia la empresa se construya sobre la confianza | CLAB57 |
| 4 | | Proteger los derechos del trabajador, mantener ingresos adecuados y generar una protección apropiada. | CLAB58 |
| 5 | | Libertad sindical y negociación colectiva. | CLAB59 |
| 6 | | Rechazo del trabajo forzoso u obligatorio. | CLAB60 |
| 7 | | Combatir la explotación infantil. | CLAB61 |
| 8 | | La eliminación de toda forma de discriminación en el trabajo. | CLAB62 |
| 9 | | Tener un buen trabajo, basado en un empleo de calidad.. | CLAB63 |
| 10 | | Tener un trabajo en el que las relaciones entre el empleado y el empleador estén debidamente reguladas por la ley. | CLAB64 |
| 11 | | Que cada persona tenga una carga equilibrada de los buenos y los malos aspectos de calidad de vida en su trabajo. | CLAB65 |
| 12 | | Tener un trabajo en el que las reglas sean claras y justas. | CLAB66 |
| 13 | 2.Disciplina en el trabajo | Que exista disciplina para que los empleados se sensibilicen sobre su adecuado comportamiento en el trabajo. | CLAB67 |
| 14 | | Aplicar la disciplina en el trabajo como una estrategia reguladora dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores. | CLAB68 |
| 15 | | Ver la disciplina como el procedimiento utilizado para enfrentar los problemas de rendimiento. | CLAB69 |
| 16 | | Que la observancia de la disciplina laboral sea obligación individual y colectiva de todos los trabajadores sin excepción. | CLAB70 |
| 17 | | Que la disciplina laboral repercute positivamente en las remuneraciones, incremento de la productividad y el estado de ánimo de todos los trabajadores | CLAB71 |
| 18 | | Tener una serie de normas y reglas con regulaciones claras, que se dirijan a cosas como horarios de trabajo, el robo, etc. | CLAB72 |
| 19 | | La aplicación eficiente de la disciplina mediante un sistema de sanciones progresivas vinculadas con las normas de trabajo. | CLAB73 |
| 20 | | Los despidos deben sean justos con causas suficientes. | CLAB74 |
| 21 | | Contar con un proceso de apelaciones en la aplicación disciplinaria de forma justa y equitativa. | CLAB75 |
| 22 | 3.Seguridad en el trabajo | Que la empresa debe contar con programas de seguridad en el trabajo. | CLAB76 |
| 23 | | Proteger siempre la integridad física y mental del empleado. | CLAB77 |
| 24 | | Que la empresa tenga un plan organizado el cual involucra la prestación de servicios médicos y de primeros auxilios. | CLAB78 |
| 25 | | Que la empresa tenga condiciones de seguridad buenas para que el empleado pueda trabajar de una mejor manera sin sentir temor por su integridad física. | CLAB79 |
| 26 | | Que los trabajadores tengan la responsabilidad de cooperar con los empleadores en la creación y el mantenimiento de una cultura de seguridad. | CLAB80 |
| 27 | | Que los trabajadores participen activamente en el sistema de seguridad establecido por la empresa. | CLAB81 |
| 28 | | Que los trabajadores dispongan del tiempo y los recursos necesarios para participar en los comités de seguridad. | CLAB82 |
| 29 | | Que los trabajadores sean consultados, informados y capacitados en todo cuanto atañe a los distintos aspectos de la seguridad. | CLAB83 |
| 30 | 4.Higiene en el trabajo y salud de los trabajadores | Que la higiene del trabajo sea de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme. | CLAB84 |
| 31 | | Que la salud sea un factor determinante en el nivel de satisfacción del trabajo, puesto que representa entre otros aspectos, el esfuerzo físico y mental. | CLAB85 |
| 32 | | Que un buen estado de salud se traduzca en un comportamiento y actitud positiva, por parte del trabajador, frente a la tarea que desempeña. | CLAB86 |
| 33 | | Que aquellos individuos con mejor estado de salud incrementen su utilidad debido a que padecen menos sufrimiento y dolor en sus actividades. | CLAB87 |
| 34 | | Laborar en buenas condiciones físicas y psíquicas para que el trabajador soporte mejor una jornada prolongada, el estrés y la presión del trabajo. | CLAB88 |
| 35 | 5.Prestaciones laborales y otros beneficios | Las prestaciones laborales sean los beneficios complementarios al sueldo que la empresa otorga a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico, nutricional y sociocultural. | CLAB89 |
| 36 | | Proporcionar seguro de gastos médicos, seguro de vida, séptimo día, bono 14, aguinaldo, vacaciones, recreaciones, actividades extra laborales. | CLAB90 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo. Guatemala 2019

Figura 18. Comparativo de la opinión de cortadores de caña que están de acuerdo con las condiciones laborales en finca San Patricio y finca Tehuantepec.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019.

En la figura anterior se puede observar que el 84.23 % de los cortadores de caña de finca San Patricio están de acuerdo con las condiciones laborales en las que realizan sus actividades diarias, por otro lado, en finca Tehuantepec, son más aceptadas las condiciones laborales con una intención de 91.48 %. La correlación es directamente proporcional para las dos unidades bajo estudio. A continuación se presenta un análisis de los indicadores mejor aceptados.

7.6.3.1 TRABAJO JUSTO GARANTIZADO

El trabajo justo garantizado tiene una aceptación 70.42 % en finca San Patricio y 89.61 % en finca Tehuantepec. La correlación es directamente proporcional, aunque destaca que los cortadores de caña de la segunda unidad bajo estudio indican que hay un tratamiento mejor en la dosificación del trabajo. De la variable operativa trabajo justo garantizado agrupa el primer indicador dice que las condiciones laborales permitan que el empleado sea tratado con justicia. Los cortadores de caña reconocen que ya son objeto de explotación como sucedía en el tiempo de la guerra interna, tienen la impresión de que sus jefes inmediatos no abusan de su poder y estimulan el trabajo en equipo. Otro indicador aceptado es que dice que las condiciones laborales

permiten el trato justo garantizado, ofreciendo a los empleados un vehículo para expresar sus intereses.

Es un buen porcentaje de la población de las unidades bajo estudio reconocen que tienen comunicación efectiva para hacer valer sus derechos y sus necesidades básicas en las actividades laborales como en los períodos de descanso que realizan en su estadía durante la zafra. El indicador que dice que las condiciones laborales permiten que el compromiso del trabajador hacia la empresa se construya sobre la confianza también fue muy bien calificado. En este caso se presenta aceptación absoluta indicando los cortadores que perciben confianza de sus jefes inmediatos y esto hasta cierto punto representa lealtad y compromiso en el cumplimiento de metas productivas.

Hay aspectos negativos en el trabajo de los cortadores de caña. La libertad sindical y negociación colectiva es un indicador que demuestra el temor que tienen los trabajadores al abordar el tema en finca San Patricio y finca Tehuantepec. Otro indicador de total aceptación es el que establece que las condiciones laborales permitan proteger los derechos del trabajador, mantener ingresos adecuados y generar una protección apropiada. Los trabajadores perciben del sistema administrativo de las unidades bajo estudio, restringen respeto a los derechos humanos y esto no coadyuva a tener confort con sus ingresos económicos y sentirse como objetos de explotación laboral pues no tienen libertad de asociación colectiva.

Las condiciones laborales permitan el rechazo del trabajo forzoso u obligatorio es otro indicador mejor aceptado. La contratación de personal es voluntaria, esto permite que el trabajador ejecute su actividad laboral de acuerdo a sus condiciones físicas y habilidades de corte, sin embargo la realidad es otra, los cortadores aceptan el trabajo porque no tienen otras opciones, la necesidad los hace asumir el reto, aunque el en futuro renuncien o sean despedidos por no llegar a las metas de productividad.

Por otro lado se tiene el indicador que establece que las condiciones laborales permitan la eliminación de toda forma de discriminación en el trabajo. Esto quiere decir que la situación

laboral de los cortadores se debe basar en el respeto y sobre todo la discriminación se ha eliminado gradualmente, tomando en cuenta que la mayoría de los trabajadores son de pueblos étnicos. Otro indicador de mayor aceptación es el que dice que las condiciones laborales permitan tener un buen trabajo, basado en un empleo de calidad. Lo anterior pone de manifiesto que los cortadores se enorgullecen de su oficio, se identifican con la empresa y consideran su labor como una actividad digna y ejemplar.

El indicador que establece que las condiciones laborales permitan tener un trabajo en el que las relaciones entre el empleado y el empleador estén debidamente reguladas por la ley fue muy bien aceptado. Esto significa que los trabajadores tienen conocimiento pleno de que las condiciones laborales vinculan efectivamente su desempeño y comportamiento con el derecho laboral, los inspectores del ministerio de trabajo llegan a supervisar el trato hacia ellos, pero no se aplica la libertad sindical que es garantizada por la ley.

Otro indicador de mayor aceptación es el que dice que las condiciones laborales permiten tener un trabajo en el que las reglas sean claras y justas. Con lo anterior se demuestra que al momento de ser contratados los cortadores, se les entrega una copia de su contrato y del reglamento laboral y de convivencia en las instalaciones para su respectiva estadía. Los hallazgos anteriores evidencian que el trato justo garantizado, ofrece a los empleados un vehículo para expresar sus intereses.

El trabajo justo sirve muchas veces para apelar a las acciones disciplinarias a las que los empleados pueden ser sometidos ya que la garantía del trato justo para los empleados se inicia cuando se les escucha. El compromiso del trabajador hacia la empresa se construye sobre la confianza. Por lo tanto esta confianza requiere el flujo de comunicación en dos sentidos, escuchar y ser escuchados. El trabajo justo se basa en los principios que dieron origen a la organización internacional del trabajo y a las normas internacionales del trabajo, constituyen los fundamentos del derecho laboral internacional y de cada país como la libertad sindical y negociación colectiva, el rechazo del trabajo forzoso u obligatorio, combate a la explotación infantil y eliminación de toda forma de discriminación en el trabajo.

Es importante mencionar que dentro del capítulo laboral del tratado de libre comercio entre república Dominicana, Centro América y Estados Unidos de América (DR CAFTA) cual fue aprobado por el decreto 31-2005 del congreso de la república de Guatemala, no es de cumplimiento efectivo para el caso de los trabajadores agrícolas del sector cañero, por lo que es de urgencia adoptar o modificar la legislación laboral guatemalteca para garantizar que la ley establezca normas consistentes con los derechos laborales reconocidos internacionalmente.

7.6.3.2 DISCIPLINA EN EL TRABAJO

Los cortadores de caña de las unidades bajo estudio, están de acuerdo con la disciplina que se aplica en sus actividades laborales y en la estadía de los módulos habitacionales. En finca San Patricio la aceptación es de 78.87% y en finca Tehuantepec de 93.51 %. Esta variable agrupa varios indicadores con mayor aceptación. El primer indicador es el que establece que las condiciones laborales permiten que exista disciplina para que los empleados se sensibilicen sobre su adecuado comportamiento en el trabajo también es de mayor aceptación. En este caso es importante resaltar que los cortadores conocen aspectos disciplinarios básicos que se divulgan en un reglamento interno que observan y cumplen, teniendo como un valor la disciplina que les permite convivir y laborar en armonía.

También tuvo más aceptación el indicador que establece que las condiciones laborales permiten aplicar la disciplina en el trabajo como una estrategia reguladora dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores. La normativa interna de trabajo permite que los trabajadores se ajusten a observar la disciplina y les provee mantener los niveles de rendimiento en el corte de caña para alcanzar las metas en sus expectativas de los ingresos económicos.

Ver la disciplina como el procedimiento utilizado para enfrentar los problemas de rendimiento es otro indicador con mayor aceptación. Este indicador tiene mucha relación con el anterior debido a que la disciplina es parte de la estrategia para que los trabajadores realicen su labor sin tener tiempos perdidos por distractores que se presenten el lugar de trabajo.

Otro indicador aceptado es que la observancia de la disciplina laboral sea obligación individual y colectiva de todos los trabajadores sin excepción. Lo anterior es parte de la reglamentación interna de las unidades bajo estudio, de esta cuenta todos los cortadores tienen el compromiso de observar las normas y cumplirlas. Se tiene también que la disciplina laboral repercute positivamente en las remuneraciones, incremento de la productividad y el estado de ánimo de todos los trabajadores. Los cortadores de caña reconocen que hay un punto de equilibrio entre la empresa y los empleados al lograr niveles de productividad adecuados y sobre todo la satisfacción personal al obtener un ingreso económico adecuado.

Otro indicador de mayor aceptación es el que dice que las condiciones laborales permiten tener una serie de normas y reglas con regulaciones claras, que se dirijan a cosas como horarios de trabajo, el robo, etc. Lo anterior son aspectos de conducta establecidos en las normas de trabajo y son puntos importantes que los trabajadores deben cumplir para mantener su estabilidad laboral y su estadía durante el período de zafra.

El indicador que establece que las condiciones laborales permiten que los despidos sean justos con causas suficientes, también es de mayor aceptación. El último recurso de aplicación de disciplina utilizado en las unidades bajo estudio, se ejecutan cuando se tienen pruebas suficientes de indisciplina o de trasgresión de alguna norma establecida en el reglamento interior de trabajo o incluso en las leyes laborales.

Las condiciones laborales permiten contar con un proceso de apelaciones en la aplicación disciplinaria de forma justa y equitativa. Esto quiere decir que los trabajadores cuentan con el derecho de ser escuchados cuando se les acusa de alguna falta en el trabajo y la sanción aplicada es ecuaníme de acuerdo a lo que establece el reglamento interior de trabajo. La disciplina es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien, exige un orden y lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando algunas veces las molestias que esto ocasiona. Esto forma en el empleado un valor personal.

La principal necesidad para adquirir este valor es la auto exigencia. Es decir, la capacidad de que cada persona se pida un esfuerzo extra para ir haciendo las cosas de la mejor manera. El que se sabe exigir a sí mismo se hace comprensivo con los demás, aprende a trabajar y a darle sentido a todo lo que hace.

7.6.3.3 SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Esta variable tiene que ver con la integridad física, mental y salud ocupacional del trabajador. Los cortadores de caña de finca San Patricio están de acuerdo con la seguridad en el trabajo que realizan con 91.55 % de aceptación, mientras en que finca Tehuantepec, los trabajadores valoran ésta variable operativa con 92.21 % de aceptación. Puede observarse valores muy similares con diferencias no significativas y correlación directamente proporcional.

El primer indicador aceptado es el que indica que las condiciones laborales permiten que la empresa cuente con programas de seguridad en el trabajo. Los cortadores reconocen el esfuerzo que la empresa debe realizar por desarrollar programas de seguridad que sean para beneficio del empleado.

Proteger siempre la integridad física y mental del empleado es otro indicador de mayor aceptación. Las condiciones laborales de finca San Patricio y finca Tehuantepec priorizan la seguridad del trabajador, puede decirse que reconocen en él un capital humano que merece el cuidado para ser un individuo productivo para beneficio del empleado y empleador, debido a que los trabajadores realizan sus actividades con equipo de seguridad, como guantes, lentes, mascarillas, polainas, etc.

Las condiciones laborales permiten que la unidades bajo estudio tengan un plan organizado el cual involucra la prestación de servicios médicos y de primeros auxilios. La aceptación total de este indicador es el testimonio vivido de los trabajadores, quienes ante una labor peligrosa y de riesgos marcados se han dado cuenta que cuando sucede un accidente laboral, los primeros auxilios están presentes en el momento y lugar indicado, con atención médica, pero las medicinas

que surgen del tratamiento de recuperación deben ser sufragadas por los mismos cortadores, o son trasladados al instituto de seguridad social.

Por otro lado también se adjunta como más aceptable el indicador que dice que las condiciones laborales permiten que la empresa tenga condiciones de seguridad buenas para que el empleado pueda trabajar de una mejor manera sin sentir temor por su integridad física.

Lo anterior hace necesario que el cortador de caña labore con las herramientas adecuadas y en el ambiente de trabajo que permita su desempeño productivo de forma eficiente, sin embargo los implementos básicos para la seguridad personal muchas veces no son utilizados por los trabajadores, lo que crea un problema para las empresas.

Las condiciones laborales permiten que los trabajadores tengan la responsabilidad de cooperar con los empleadores en la creación y el mantenimiento de una cultura de seguridad. Lo anterior tiene una aceptación total porque la seguridad en el trabajo es responsabilidad de todos y el empleado es quién debe cooperar directamente para evitar de cualquier manera los accidentes de trabajo, siempre y cuando, el empleador ponga a disposición el tiempo necesario y entregue el equipo de protección adecuado.

Que los trabajadores participen activamente en el sistema de seguridad establecido por la empresa es otro indicador aceptado. Los cortadores de caña son parte del sistema de seguridad, son entrenados y efectúan simulacros de primeros auxilios para lograr dar la atención primaria si se diera el caso de no tener un médico o enfermero en el lugar del accidente de trabajo.

Continúa con mayor aceptación el indicador que dice que las condiciones laborales permiten que los trabajadores dispongan del tiempo y los recursos necesarios para participar en los comités de seguridad. Esto se traduce en el tiempo que las unidades bajo estudio provee para que los cortadores de caña se organicen para estar preparados y asimismo se les proporcione de recursos de primeros auxilios que pueden ser utilizados en el momento preciso de un accidente laboral.

Los trabajadores sean consultados, informados y capacitados en todo cuanto atañe a los distintos aspectos de la seguridad es otro indicador aceptado.

Lo anterior define que los trabajadores son tomados en cuenta en las disposiciones de seguridad que las unidades bajo estudio efectúan, asimismo en las actividades de capacitación que permita que los empleados puedan tomar acciones correctivas en el momento indicado.

Los hallazgos descritos confirman que en cualquier empresa el riesgo de accidente siempre existe. Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del empleado. Por tal razón se debe tener mucho cuidado de los riesgos inherentes a la actividad que se realiza y al ambiente físico donde se ejecute.

La seguridad del sitio de trabajo ha sido un factor importante para el correcto funcionamiento de una empresa. En las empresas competitivas debe estar presente un plan organizado el cual involucre la prestación de servicios médicos, de enfermería y de primeros auxilios. Estos servicios se deben prestar tanto al interior de la empresa como en centros médicos especializados, según las características propias de la organización.

Un empleador tiene la obligación de tomar todas las medidas precautorias para proteger la vida, seguridad y salud de sus empleados y de proporcionar un ambiente de trabajo saludable. El artículo 197 del código de trabajo de Guatemala establece la obligación anterior para su efectivo cumplimiento. El artículo 4 del reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo establece que el empleador tiene la obligación de evitar accidentes y peligros ocupacionales proporcionando ropa y equipo de protección personal adecuados, donde sea y cuando sea necesario.

También los cortadores de caña tienen obligación de cumplir lo descrito por la organización internacional del trabajo, al recomendar que los trabajadores tienen, la responsabilidad de cooperar con los empleadores en la creación y el mantenimiento de una cultura de la seguridad en el lugar de trabajo, deben participar activamente en el sistema de seguridad que establezca la

empresa En el taller panamericano sobre salud y seguridad minera (1999) se concluyó que los trabajadores también deben asumir la responsabilidad sobre su propia conducta y su propia seguridad formulando preguntas y procurando la capacitación necesaria para trabajar con métodos seguros.

Otro indicador es el que dice que las condiciones laborales permiten que la higiene del trabajo sea de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme. Con esto los cortadores reconocen que las unidades bajo estudio han tomado en cuenta el aspecto de higiene, tanto de forma personal como en los alrededores de las instalaciones donde tienen su estadía y los lugares internos de descanso.

La seguridad es un derecho humano. “En un trabajo donde no hay seguridad, hay un mensaje social que tiende a significar que el cuerpo del trabajador es una herramienta de trabajo, privándolo como sujeto de sentimiento y creación intelectual.” (Rodríguez, 202, pág. 133). Entonces cuando el cuerpo pasa a vivenciarse como herramienta y no como instrumento de placer y goce, la tarea a realizar impide que el trabajador acepte indicaciones y equipos de seguridad que resguarden su integridad física.

7.6.3.4 HIGIENE EN EL LUGAR DE TRABAJO Y SALUD DE LOS TRABAJADORES

Esta variable operativa agrupa indicadores que relacionan la salud ocupacional con la higiene del área de trabajo. En finca San Patricio, 90.14 % de los cortadores de caña indican estar de acuerdo ésta variable operativa, de igual forma, los trabajadores de finca Tehuantepec, califican con 91.17 % de aceptación.

El primer indicador aceptado es el que establece que las condiciones laborales permiten que la salud sea un factor determinante en el nivel de satisfacción del trabajo, puesto que representa entre otros aspectos, el esfuerzo físico y mental.

Esto quiere decir que los trabajadores saben que la salud representa para ellos tener buenas condiciones físicas y mentales para hacer frente a la jornada diaria de trabajo y lograr las metas

establecidas de producción e ingresos económicos. La salud y la higiene son derechos humanos. La constitución política de la república de Guatemala en el capítulo II derechos sociales, establece los derechos y obligaciones en materia de salud, seguridad y asistencia social.

Por otro lado se tiene que un buen estado de salud se traduzca en un comportamiento y actitud positiva, por parte del trabajador frente a la tarea que desempeña. La aceptación de este indicador es total ya que los trabajadores están conscientes de que una buena salud representa ir a su jornada laboran con deseos de trabajar y con las fuerzas suficientes para producir de forma individual lo requerido por la empresa.

La higiene del trabajo es de carácter preventivo, la prevención se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme o se ausente parcial o totalmente de su sitio de trabajo. Para lograr esto, las unidades bajo estudio capacitan a los trabajadores, jefes o capataces indicándoles los peligros latentes y enseñándoles cómo evitarlos; también manteniendo un estado de alerta ante los riesgos existentes en las labores diarias.

Las condiciones laborales permiten que aquellos individuos con mejor estado de salud incrementen su utilidad debido a que padecen menos sufrimiento y dolor en sus actividades. Este es otro indicador de aceptación total porque los trabajadores reconocen que estar enfermos representa no laborar, estar suspendidos y no obtener los ingresos económicos que los demás compañeros obtienen en el período quincenal de trabajo.

Finca San Patricio y finca Tehuantepec minimizan las condiciones de insalubridad en las áreas de trabajo para garantizar el bienestar y la salud del empleado.

Otro indicador mayormente aceptado fue laborar en buenas condiciones físicas y psíquicas para que el trabajador soporte mejor una jornada prolongada, el estrés y la presión del trabajo. Siempre en el tema de la salud, es de suma importancia para los trabajadores que la empresa se preocupe por implantar programas preventivos y correctivos en el sentido de que los trabajadores se encuentren plenamente saludables para enfrentar la jornada laboral y las metas establecidas para

una buena productividad. Un buen estado de salud se traduce en un comportamiento y actitud positiva, el aspecto positivo se presenta por parte del trabajador, frente a la tarea que desempeña. Por ello es necesario que una persona desempeñe su trabajo en condiciones higiénicas, con medidas de salud que prevengan la contracción de enfermedades.

El estado de salud del individuo es una componente de la función de utilidad total. En esto influye la utilidad derivada del trabajo, puesto que si el individuo goza de un buen estado de salud, tiene más posibilidades de trabajar con más efectividad, lo que repercutirá efectivamente en el ingreso.

Aquellos individuos con mejor estado de salud incrementan su utilidad porque padecen menos sufrimiento y dolor para la realización de sus actividades diarias. Trabajar en buenas condiciones físicas y psíquicas, permite al trabajador soportar mejor una jornada laboral prolongada, el estrés y la presión del trabajo.

7.6.3.5 PRESTACIONES LABORALES

Los trabajadores de finca San Patricio están de acuerdo con las prestaciones laborales que se les brinda, la aceptación es de 90.14 %, también los cortadores de caña de finca Tehuantepec coinciden con esta apreciación con intensidad de 90.91 % en esta variable operativa.

Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al sueldo que la empresa otorga a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico, nutricional y sociocultural es otro indicador aceptado.

Este indicador es de total aceptación porque los cortadores de caña reconocen los beneficios adicionales que reciben durante su estadía en finca San Patricio como servicio médico, caja de ahorro y auxilio póstumo durante la zafra. Administrar las prestaciones laborales, representa una tarea cada vez más especializada y costosa, requiere de mucha experiencia, ya que los trabajadores cada vez están más preparados en asuntos financieros por lo que cada día exigen nuevos planes de prestaciones.

Por último se tiene el indicador que establece que las condiciones laborales permiten proporcionar seguro de gastos médicos, seguro de vida, séptimo día, bono 14, aguinaldo, vacaciones, recreaciones, actividades extra laborales.

Estas son las prestaciones laborales que por ley se brindan en la empresa, sin embargo los cortadores de caña tienen la opción de integrar en un programa de auxilio póstumo, caja de ahorro que genera ingresos extras por los intereses ganados en un período determinado de tiempo y ser socios de una cooperativa que ofrece productos de consumo de primera necesidad y otros productos a precios bajos respecto al comercio general.

7.6.4 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

La motivación laboral es una herramienta muy útil para mantener y aumentar el desempeño de los empleados. “La motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico.” (Chiavenato, 1998, pág.49).

Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

En el aspecto laboral, la motivación es el estímulo que activa al trabajador a satisfacer sus necesidades y cuando es positivo, se siente bien y esto contribuye de manera a mantener y mejorar su productividad.

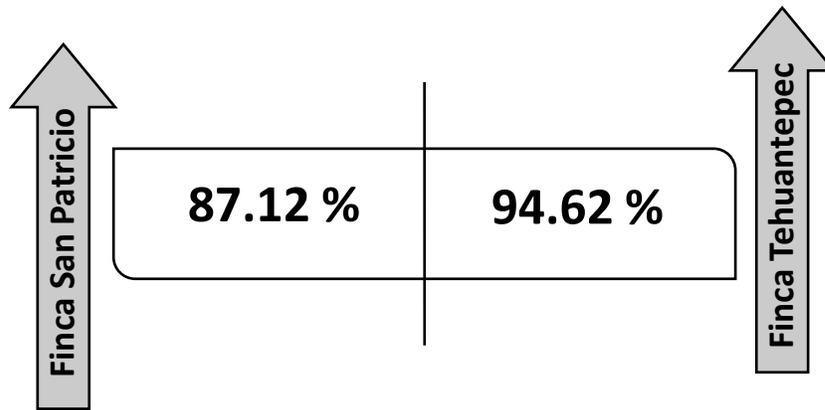
En la siguiente tabla se encuentran los indicadores de la variable motivación del personal.

Tabla 10. *Indicadores de la variable motivación del personal*

| No. | Variable operativa | Indicadores | Clave |
|-----|----------------------------------|---|---------|
| 1 | 1.Motivación | Que el trabajador se vincule con la empresa y realice de manera óptima su trabajo. | MDPE91 |
| 2 | | Que el trabajador determine si los esfuerzos que realiza la empresa satisfacen sus necesidades. | MDPE92 |
| 3 | | Las expectativas del trabajador se encuentren niveladas con las de su entorno y viceversa. | MDPE93 |
| 4 | 2.Coestima | El intercambio, orientación y nivelación de las expectativas entre el trabajador y la empresa (coestima, reconocimiento, auto respeto, amor, valores, etc.). | MDPE94 |
| 5 | | Una nivelación entre lo que el individuo espera lograr y lo que su entorno espera que logre. | MDPE95 |
| 6 | 3.Ergonomía | La relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y con quienes lo realizan (los trabajadores). | MDPE96 |
| 7 | | Adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia | MDPE97 |
| 8 | | Que exista para el trabajador, condiciones laborales más saludables y seguras. | MDPE98 |
| 9 | | Las condiciones en que se realiza el trabajo. | MDPE99 |
| 10 | | La política empresarial, su cultura y su gestión. | MDPE100 |
| 11 | | La supervisión y el trato de los jefes. | MDPE101 |
| 12 | | La calidad de las relaciones interpersonales de todo el personal. | MDPE102 |
| 13 | | Las condiciones sociales de estatus, seguridad y remuneración. | MDPE103 |
| 14 | | La comodidad y la salud del trabajador. | MDPE104 |
| 15 | | Las posturas del cuerpo, dirección de materiales, movimientos repetitivos, la seguridad y la salud músculo-esquelética, carga de trabajo mental, la toma de decisiones, el stress laboral del trabajador. | MDPE105 |
| 16 | 4.Comunicación | La comunicación que se tenga con los empleados al brindar información. | MDPE106 |
| 17 | | La creación de nuevos canales de comunicación con la intención de que la información cERCule dentro de la empresa en sentido descendente, ascendente y horizontalmente. | MDPE107 |
| 18 | | La comunicación interna permita al personal hacer llegar sus sugerencias, ideas, opiniones e incluso reclamaciones a la dirección a través de unas herramientas de comunicación de arriba abajo y de abajo a arriba que impulsen el flujo de conocimiento entre los diferentes departamentos de la empresa. | MDPE108 |
| 19 | | Que los empleados conozcan que canales de comunicación están abiertos y que si tienen un problema pueden llevarlo a las instancias que correspondan. | MDPE109 |
| 20 | 5.Reconocimientos | Los reconocimientos que se hagan por los logros obtenidos. | MDPE110 |
| 21 | | Que de manera constante se de una palmada en la espalda dada en el momento justo, en el lugar correcto y en la situación exacta ya que la gente necesita de un reconocimiento, por mínimo que éste sea. | MDPE111 |
| 22 | | Los esfuerzos que se hagan por reducir la rotación de personal, elevar la moral de la fuerza laboral, y reforzar la seguridad laboral. | MDPE112 |
| 23 | | La existencia de un buen sistema de reconocimientos para contribuir a la satisfacción de la gente y a su disposición y deseo de aprender y mejorar sus habilidades o mejorarlas. | MDPE113 |
| 24 | | Que las personas experimenten satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. | MDPE114 |
| 25 | | Las conductas positivas de todos los miembros de la organización. | MDPE115 |
| 26 | | El reconocimiento regular y específico del rendimiento laboral de los empleados. | MDPE116 |
| 27 | 6.Liderazgo de los jefes | El entusiasmo que los líderes (jefes) despierta en sus colaboradores (trabajadores). | MDPE117 |
| 28 | | Las decisiones que los jefes realicen para mejorar la calidad de vida de su grupo de trabajo, y como consecuencia por la productividad de su empresa. | MDPE118 |
| 29 | | La oportunidad que se brinde de aprender, desarrollarse y experimentar cosas nuevas a todos los empleados de la empresa. | MDPE119 |
| 30 | 7.Desarrollo de los trabajadores | La transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. | MDPE120 |
| 31 | | El entrenamiento que se brinde a los empleados como un hecho formativo de la persona humana, un instrumento de enriquecimiento, de realización del individuo y, por su intermedio, de toda la sociedad. | MDPE121 |
| 32 | | Alcanzar altos y persistentes niveles de productividad y competitividad de parte de los trabajadores. | MDPE122 |
| 33 | | Que la capacitación genere conocimiento y este a su vez, actúe como medicina contra la explotación y el trabajo indigno. | MDPE123 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo. Guatemala 2019

Figura 19. Comparativo de la opinión de cortadores de caña que están de acuerdo con la motivación del personal en finca San Patricio y finca Tehuantepec.



Fuente: Elaboración propia con base a datos de campo. Guatemala 2019

De acuerdo a la figura anterior, los cortadores de caña de finca San Patricio aceptan la motivación del personal que les brinda la empresa con intensidad de 87.12 %, por su parte, los trabajadores de finca Tehuantepec aprecian más la motivación con una aceptación de 94.62 %.

La correlación es positiva, directamente proporcional y las diferencias no son significativas. Los resultados y análisis de las variables operativas e indicadores se describen a continuación.

7.6.4.1 MOTIVACIÓN

Esta variable operativa indica que tiene una aceptación de 78.87 % en finca San Patricio y 94.81 % en finca Tehuantepec. El primer indicador aceptado es el que establece que la motivación del personal depende de que el trabajador se vincule con la empresa y realice de manera óptima su trabajo. Los cortadores de caña reconocen que debe existir motivación hacia ellos y como respuesta existe un nexo para la empresa haciendo eficiente su labor diaria. La motivación es una causa que estimula de forma moral en la empresa para que los trabajadores decidan quedarse o

marcharse de la misma. La motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.

La motivación del personal depende de que el trabajador determine si los esfuerzos que realiza la empresa satisfacen sus necesidades es otro indicador de mayor aceptación. Es, como hacer un balance de lo que brinda la empresa y de lo que recibe el trabajador, de esta cuenta los empleados hacen su propio análisis y deciden seguir trabajando en un lugar estable que satisface las necesidades básicas personales y de sus familias.

El esfuerzo es una medida de intensidad o impulso, cuando alguien está motivado se esfuerza más, pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo lleven a un desempeño en el trabajo favorable a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la empresa.

Las expectativas del trabajador se encuentren niveladas con las de su entorno y viceversa. Lo anterior define que lo que los trabajadores quieren, lo comparan con otras empresas o fincas que se dedican a la misma labor y se dan cuenta que también de forma interna la motivación no existe para todos.

Un estado ideal de motivación es lograr que exista una vinculación positiva entre el empleado y la empresa, para ello debe existir relación entre el propósito del individuo, las expectativas que éste genere en él y las que posee el empleador, por lo tanto, el motivo es lo que genera el propósito, y éste a su vez genera expectativas, mientras se satisfagan estos tres factores el individuo se mostrará motivado.

7.6.4.2 COESTIMA

Esta variable operativa determina el valor a los conocimientos de las personas para canalizar de mejor forma su desarrollo intelectual y cultural, para fortalecer y enriquecer tus conocimientos en los ideales y ambiciones laborales donde se busca de forma individual la estabilidad, la seguridad, y el patrimonio. Los trabajadores de finca San Patricio aceptan la variable de coestima con 90.14 % de intensidad y en finca Tehuantepec, la aceptación es de 96.10 % por parte de los

cortadores de caña. Esta variable es muy bien aceptada, con alta correlación positiva o sea directamente proporcional.

El primer indicador identificado en este grupo es el que dice que la motivación depende del intercambio, orientación y nivelación de las expectativas entre el trabajador y la empresa (coestima, reconocimiento, auto respeto, amor, valores, etc. La aceptación total de este indicador se explica porque los trabajadores sienten estímulos de parte de la empresa y la respuesta es brindar un trabajo de calidad, de manera que se cumplan las metas y las necesidades tanto de los empleados como de la finca San Patricio y finca Tehuantepec.

La coestima puede ser de tipo personal o empresarial. La personal es aquella que persigue mantener la motivación relacionando las expectativas individuales del equipo con las de sus jefes como líderes y el total de sus integrantes. La coestima se debe orientar a nivelar las expectativas que posee el empleado con las que ha trazado la organización.

El indicador que dice que la motivación del personal depende una nivelación entre lo que el individuo espera lograr y lo que su entorno espera que logre también es de mayor aceptación. Lo que se interpreta en lo anterior es que el beneficio obtenido de la motivación es recíproco, es decir gana la empresa y también gana el trabajador. La coestima debe estar presente de manera constante en todo el proceso administrativo de una empresa, antes, durante y después de la contratación, debido a que tanto el motivo como la expectativa suelen variar en el individuo.

Mientras las empresas sólo se dediquen a motivar a sus empleados a través de mecanismos aislados que no se relacionen con las expectativas que éstos poseen, difícilmente podrán alcanzarla a plenitud, así como tampoco los empleados lograrán mantenerse motivados si se empeñan en alimentar expectativas ajenas a las que la organización tiene con ellos. Cuando la coestima es utilizada de manera consciente y planificada en una organización es mucho más sencillo lograr resultados extraordinarios. Estos logros se pueden obtener sin que ello signifique esfuerzos adicionales en materia de motivación, ya que esta se manifestará en la medida que las

expectativas se van nivelando de acuerdo al incremento del reto que se propone tanto el individuo como a la empresa.

7.6.4.3 ERGONOMÍA

Esta variable contiene la relación del trabajador con las herramientas, materiales de trabajo, accesorios, equipo y el entorno que le rodea a los trabajadores. Los cortadores de caña de finca San Patricio aceptan la ergonomía en sus puestos de trabajo con 84.51% de intensidad, mientras que los trabajadores de finca Tehuantepec aprueban ésta variable con 93.51 % de aceptación.

El primer indicador identificado es el que establece que la motivación depende de la relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y con quienes lo realizan (los trabajadores). Los cortadores reconocen que debe existir un proceso de interrelación entre las herramientas de trabajo en el que intervienen varios sujetos, los trabajadores, supervisores, jefes, gerentes y los patronos de la empresa. La oficina internacional del trabajo establece que el entorno de trabajo debe adaptarse al trabajador, no obligar que el trabajador se adapte a él.

La motivación depende de adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia es otro indicador bien aceptado. Lo anterior indica que los trabajadores necesitan ser motivados con sus áreas de trabajo y de convivencia protegidas con programas de seguridad y de higiene para la adecuada realización de sus actividades laborales. Lo que motiva al trabajador es el trabajo en sí, lo que desmotiva son las condiciones en que lo hace.

Otro indicador es el que dice que la motivación depende de que exista para el trabajador, condiciones laborales más saludables y seguras. Este indicador es de total aceptación porque los cortadores de caña se sienten motivados cuando las condiciones laborales higiénicas existen y cumplen las expectativas de los empleados.

El trabajo de corte de caña es rudo, la gente se llena de ceniza la cara y los brazos, su ropa se ensucia, estas cenizas van acompañadas de una serie de gases no visibles y humo que agravan

los problemas, la combustión que ocurre con la quema de cañaverales produce gases como monóxido de nitrógeno, las cenizas contienen contenidos de potasio, que al entrar en contacto con agua tienen alto poder corrosivo que genera enfermedades de la piel y del aparato respiratorio, entre otros.

La motivación del personal depende de las condiciones en que se realiza el trabajo. Si las condiciones en que se realiza el trabajo son malas, no habrá trabajadores motivados y cuanto mejor estén las condiciones de trabajo, mejor motivados estarán los empleados. Los trabajadores indican que estarán motivados siempre y cuando la empresa gestione valores y compromisos que sean de beneficio y protección para el empleado, transformándolo en valor agregado para la satisfacción personal.

La motivación del personal depende de la supervisión y el trato de los jefes es otro indicador de mayor aceptación. Por lo tanto los cortadores de caña necesitan supervisión que coadyuve a sus labores diarias y jefes que más de ser entes generadores de órdenes se conviertan en facilitadores para que les apoyen y de esta forma puedan hacer más efectivas sus actividades laborales.

La motivación depende de la calidad de las relaciones interpersonales de todo el personal. Este indicador es de aceptación total porque los cortadores de caña necesitan que sean tratados como personas y que el respeto sea base fundamental en la comunicación y todas las relaciones que el proceso laboral exigen en un trabajo digno.

Otro indicador de buena aceptación es el que dice que la motivación del personal depende de las condiciones sociales de estatus, seguridad y remuneración. Los tres factores enunciados en este indicador son el ingrediente básico para que los cortadores de caña se sientan motivados, pero lo más importante quizá es que sientan que la remuneración que obtienen es justa y que puede generar satisfacción personal y también a sus familias.

La motivación del personal también depende de la comodidad y la salud del trabajador. Un trabajador enfermo muy difícilmente va a estar motivado, por lo tanto sentirse cómodo y llegar de

vigor para efectuar su labor puede impactar positivamente en su conducta para lograr las metas de producción e ingresos económicos.

Otro indicador dice que la motivación depende de las posturas del cuerpo, dirección de materiales, movimientos repetitivos, la seguridad y la salud músculo-esquelética, carga de trabajo mental, la toma de decisiones, el stress laboral del trabajador. Lo anterior significa que la ergonomía en el trabajo es muy importante para que los empleados se sientan cómodos y estimulados para efectuar de forma eficiente su labor, situación que se debe mejorar en gran manera en la actividad de corte de caña de la unidad productiva bajo estudio.

La ergonomía apoya a la organización en la concepción de sistemas técnicos y planes formativos, esto conlleva a la creación de grupos de trabajo, los cuales se encaminan hacia la búsqueda de mejores soluciones operativas derivadas de su experiencia cotidiana al desarrollar su jornada diaria de labor. Aquí es donde se entrelazan las actividades paralelas de la ergonomía y de la calidad total. La realización y aplicación de un programa de ergonomía no solo beneficia a la salud del trabajador, "... mejora los costos de operación de una empresa, haciendo de la ergonomía una inversión plenamente confiable." (Cruz & Garnica, 2001, pág. 45).

Por lo tanto, la combinación de la ergonomía y la seguridad con enfoque preventivo, se convierten en sinergia, generadoras de cambios en beneficio de mejorar la productividad en el entorno laboral. En toda empresa es importante realizar investigación ergonómica. Debe entenderse como un proceso interactivo entre el experto y los trabajadores implicados en la empresa. Por lo anterior puede decirse que también en ese punto se enlazan los conceptos de calidad y ergonomía, ya que en la intervención de los trabajadores en la búsqueda de la optimización de los procesos, hay concordancia entre todos los niveles de la organización.

7.6.4.4 COMUNICACIÓN

Se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información, esta variable orienta a conocer todos los factores que conlleva la comunicación como elemento importante en la

empresa. Los cortadores de caña aprueban la comunicación en finca San Patricio y finca Tehuantepec con aceptación de 84.51 % y 97.40 % respectivamente.

Es evidente que en finca Tehuantepec, la comunicación tiene una aprobación más alta, aunque la correlación se manifiesta positiva o directamente proporcional. La comunicación que se tenga con los empleados al brindar información es otro indicador bien aceptado. Es importante tener abiertos los canales de comunicación entre jefes y trabajadores ya que de esto depende el éxito para la motivación del personal porque de esta forma se traslada la información objetiva para la asignación y realización de una tarea adecuada.

La motivación del personal, también depende de la creación de nuevos canales de comunicación con la intención de que la información circule dentro de la empresa en sentido descendente, ascendente y horizontalmente. Los cortadores de caña creen que la comunicación debe darse en todas direcciones con vectores que trasladen la información de forma adecuada que incluye el cumplimiento de metas y otros logros obtenidos en la empresa ya sea para los empleados de forma individual o colectiva. La motivación también depende de que la comunicación interna permita al personal hacer llegar sus sugerencias, ideas, opiniones e incluso reclamaciones a la dirección a través de unas herramientas de comunicación de arriba abajo y de abajo a arriba que impulsen el flujo de conocimiento entre los diferentes departamentos de la empresa.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad que tienen los cortadores de caña de ser escuchados y que sus ideas sean tomadas en cuenta para el mejoramiento del clima laboral e incluso para el aprovechamiento de recursos para el cumplimiento de metas a todo nivel. Otro indicador analizado es el que dice que la motivación del personal depende de que los empleados conozcan que canales de comunicación están abiertos y que si tienen un problema pueden llevarlo a las instancias que correspondan.

Lo anterior se puede deducir que los trabajadores necesitan saber cuál es el camino a seguir para dar sugerencias y para hacer valer sus derechos en el momento que el proceso de comunicación sólo se haya quedado entre el jefe inmediato y el empleado.

La comunicación como valor social, es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella se intercambian opiniones y sentimientos con otras personas. Es una acción social necesaria, ya que si esta no existiese, nadie sería capaz de conocer a fondo el mundo que rodea a las personas y mucho menos compartir las experiencias propias de cada ser humano con los demás. El compromiso de abrir la comunicación y fomentar la confianza, refleja los valores de los jefes, en particular el valor de situar a las personas primero y formar sus empresas en torno a empleados altamente comprometidos.

Para que los empleados conozcan de su rendimiento es necesaria la comunicación. Bacal (2002) dice que: “Es serio error suponer que las personas y la empresa se pueden pilotear a sí mismos para el logro de las metas en el proceso productivo.” (pág. 31). Por lo tanto, la comunicación continua del rendimiento es un proceso simple bidireccional para hacer un seguimiento del progreso, identificar las barreras al rendimiento y dar a ambas partes la información que precisan para hacer bien su trabajo.

Actualmente el concepto de comunicación va más allá de lo tradicional, las empresas han implantado sistemas de comunicación estratégica. La comunicación estratégica motiva más a los empleados por ello es importante que el proceso sea eficaz. En ese estado crea un clima en el que cualquier tipo de personalidad se potencia y se desarrolla por igual. Lo anterior ocurre porque cada persona recibe el proceso de compartir observaciones, más adecuado y porque se respetan las diferentes necesidades motivadoras. Los jefes deben establecer vínculos con los empleados para motivarlos y hacer que se identifiquen con la estrategia empresarial, esto se hace reforzando el sentimiento de pertenencia y la cohesión con la compañía ya que son necesidades estratégicas para aquellas empresas que quieren motivar a su equipo humano y retener el talento en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante

7.6.4.5 RECONOCIMIENTOS

Reconocer a los trabajadores por un trabajo bien hecho genera beneficios para las empresas, esta es una variable muy importante en el desarrollo de la motivación. Los cortadores de caña de finca

San Patricio están de acuerdo con los reconocimientos que brinda la empresa con una aceptación de 88.73 % mientras que en finca Tehuantepec, los reconocimientos que brinda la empresa a sus trabajadores son aceptados con una intensidad de 94.81 %. Se inicia con el indicador que dice que la motivación también depende de los reconocimientos que se hagan por los logros obtenidos. Este indicador tiene una aceptación total porque los cortadores de caña como seres humanos necesitan que se les diga cuando las tareas asignadas fueron bien ejecutadas y con mayor razón si lograron cumplir o sobrepasar una meta establecida y en los casos cuando también se tenga que hacer retroalimentación si se detecta una falla en la productividad.

Otro indicador es el que dice que la motivación depende de que de manera constante se de una palmada en la espalda dada en el momento justo, en el lugar correcto y en la situación exacta ya que la gente necesita de un reconocimiento, por mínimo que éste sea. Esta necesidad de estímulo de los cortadores de caña es lógica debido a que el esfuerzo que ellos realizan en sus labores es hasta cierto punto extremo y es necesario que se les reconozca por sus logros, de una forma sencilla cada vez que terminan una jornada de trabajo.

El indicador que establece que la motivación depende de los esfuerzos que se hagan por reducir la rotación de personal, elevar la moral de la fuerza laboral, y reforzar la seguridad laboral. Los cortadores de caña conocen los factores laborales que tienen en su entorno en función de la motivación, es importante tener claro que todos los aspectos mencionados en este indicador deben ser tomados en cuenta para la planificación de un programa que integre todas las necesidades de los trabajadores.

Otro indicador en la motivación es la existencia de un buen sistema de reconocimientos para contribuir a la satisfacción de la gente y a su disposición y deseo de aprender y mejorar sus habilidades o mejorarlas. Los reconocimientos crean el estímulo para que otras personas también se perfilen metas y logren mejorar sus rendimientos productivos.

El indicador que establece que la motivación depende de que las personas experimenten satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado tiene los siguientes

resultados. Lo anterior es como un principio del cual tienen bien claro los cortadores de caña, ellos se esfuerzan para recibir una compensación adecuada a la labor ejecutada en cantidad y calidad. La motivación depende de las conductas positivas de todos los miembros de la organización es otro indicador bien calificado.

La aceptación absoluta de este indicador corresponde a que los cortadores de caña saben que si todos caminan hacia una sola dirección para el logro de metas establecidas por la empresa el éxito es eminente y esto ocasiona satisfacción colectiva y estímulo a mejorar sus actitudes frente a la labor encomendada.

Por otro lado se encuentra el reconocimiento regular y específico del rendimiento laboral de los empleados. Los cortadores de caña creen que es conveniente que los reconocimientos o premios se realicen periódicamente y en público para generar el estímulo de mejora continua en su trabajo.

Los trabajadores como seres humanos tienen sentimientos y afectividad al comportamiento de quienes les rodean. Los hallazgos descritos, indican que los cortadores de caña necesitan ser reconocidos por la actividad productiva que realizan. Lo anterior ratifica lo siguiente: el reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. Se puede establecer la existencia de dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño. El primero es el dinero, sin duda la retribución en sus diferentes formas juega un papel sumamente importante en el refuerzo del compromiso del individuo. El segundo tipo de recompensa es el reconocimiento no económico.

El compromiso, la lealtad, la creatividad y las diferentes formas de comportamientos efectivos para la organización no pueden ser estimulados únicamente mediante el mecanismo de encontrar el incentivo económico adecuado. Es más, a menudo se hace patente cómo las personas quieren hacer un gran trabajo y generar valiosas contribuciones en ausencia de este mecanismo de incentivación.

Las prácticas de reconocimiento son sencillas, altamente disponibles y rentables en términos económicos; es decir, puede ser fácil de hacer y tener una distribución más económica, simplemente no hay excusa para no hacerlo.

7.6.4.6 LIDERAZGO DE LOS JEFES

En el marco teórico se presentó la postura capitalista actual, al llamar a los jefes como líderes, sin embargo el análisis realizado con base a la legislación laboral y lo que establece la real academia española, el concepto líder no aplica a las interacciones empresariales que tiene una persona con responsabilidades establecidas y personal a su cargo, sin embargo, si es posible que los jefes transformen su personalidad con los aspectos que identifican a un líder. Esta variable describe el liderazgo como una serie de actitudes que los jefes deben adoptar para lograr que las personas que están a su cargo los sigan y cumplan los objetivos y metas establecidas en las empresas. El liderazgo de los jefes de finca San Patricio es aprobado con intensidad de 95.77 % por los cortadores de caña, mientras que los trabajadores de finca Tehuantepec, la aprobación es de 98.70 %.

El primer indicador identificado dice que la motivación depende del entusiasmo que los líderes (jefes) despierta en sus colaboradores (trabajadores). Los cortadores de caña quieren decir que sus jefes los estimulan, los inspiran a realizar una buena labor de calidad en el sentido que son el apoyo facilitador para el cumplimiento de sus tareas. Otro indicador importante es el que dice que la motivación depende de las decisiones que los jefes realicen para mejorar la calidad de vida de su grupo de trabajo, y como consecuencia por la productividad de su empresa. Los cortadores de caña indican que sus jefes y supervisores son una guía para la jornada laboral, pero que incluso los apoyan mediante el liderazgo personalizado y situacional a cada uno de los empleados que integran su equipo.

La oportunidad que se brinde para aprender, desarrollarse y experimentar cosas nuevas a todos los empleados de la empresa es otro indicador del cual depende la motivación. Los cortadores de caña aceptan que los jefes son la guía al emplear métodos eficaces que les ayude a utilizar de mejor forma los recursos y herramientas que emplean para realizar su labor.

Los hallazgos anteriores permiten concluir que: el liderazgo es un proceso en el que una persona influye en otras para que cumplan una serie de objetivos y dirige la organización de un modo que la hace más coherente y cohesiva. Los jefes llevan a cabo esta tarea utilizando sus atributos de líderes. Es decir, una persona puede estar al mando en una empresa, pero eso no la convierte necesariamente en líder.

No es lo mismo ser un jefe que un líder. El jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, etc. mientras que el líder consigue que sus seguidores lo hagan porque lo desean. El jefe o jefa que consigue que sus trabajadores lo vean como un líder, está logrando que se sientan cómodos en su puesto de trabajo, que encuentren satisfacción en él, que se sientan parte de un equipo, de algo importante y que confíen en su jefe como un líder y su capacidad para dirigirlos correctamente.

7.6.4.7 DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES

Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano. Los cortadores de caña de finca San Patricio sienten que tienen desarrollo en la interacción que tienen con la empresa, la intensidad de aceptación es de 87.32 %, los cortadores de caña de finca Tehuantepec, aceptan esta variable operativa con 87.01 % de aceptación. En este indicador se establece que la motivación depende de la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Lo anterior significa que el trabajador se sentirá apoyado y estimulado si el supervisor o jefe le apoya a perfeccionar sus habilidades mediante la experiencia del liderazgo positivo en vez de convertirse en un capataz que únicamente detecte los defectos de producción.

Otro indicador es el que establece que la motivación depende del entrenamiento que se brinde a los empleados como un hecho formativo de la persona humana, un instrumento de enriquecimiento, de realización del individuo y, por su intermedio, de toda la sociedad. Esto quiere decir que los cortadores necesitan de un programa de capacitación que sea innovador, que les enseñe nuevas técnicas y aplicaciones para poder desenvolverse mejor y efectuar eficientemente su trabajo.

Hay otro indicador bien calificado que es el que dice que la motivación depende de alcanzar altos y persistentes niveles de productividad y competitividad de parte de los trabajadores. Este indicador es de aceptación absoluta debido que los cortadores de caña necesitan también tener cierta competencia laboral de forma interna, es decir comparar su desempeño con el de sus compañeros y realizar un esfuerzo por alcanzarlo y mejorarlo en términos de productividad. Por último se tiene el indicador que dice que la motivación depende de que la capacitación genere conocimiento y este a su vez, actúe como medicina contra la explotación y el trabajo indigno. Cada vez que los trabajadores de caña estén capacitados e instruidos en temas técnicos, operativos e incluso de derecho laboral podrá llevarse un mejor nivel de conocimiento para tener un clima laboral de trabajo digno en la empresa.

De lo anterior se concluye que un empleado que logre el desarrollo personal debe tener una personalidad firme, la disposición de aprender y adaptarse a nuevos cambios. La formación no es otra cosa que enseñar a los empleados las habilidades que necesitan en este momento para poder hacer su trabajo, mientras que el desarrollo consiste en enseñar a los empleados la clase de habilidades que necesitarán en el futuro a medida que progresen en sus carreras.

Tanto un objetivo como otro necesitarán esfuerzo, tiempo y compromiso por parte del empleador y del empleado. El desarrollo de los empleados no se produce por sí solo, sino que requiere el esfuerzo deliberado y constante tanto del empleado como de su jefe. El papel del empleado será identificar las áreas en las que el desarrollo le ayudará a ser mejor y más productivo, y comunicar esa información a su jefe. Por su parte, el papel del directivo será estar alerta a las necesidades de desarrollo de sus empleados y a cualquier oportunidad que se presente para ello.

7.7 RESULTADOS DE LA ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Se obtuvo por cada variable la sumatoria del porcentaje total de aceptación y luego se clasificó por columnas las variables independientes y en correspondencia la variable dependiente. Previo al análisis de regresión múltiple, se presentan en la figura 22 las curvas de tendencia en la dispersión de todos los indicadores entre cada variable independiente y la variable dependiente con sus correspondientes coeficientes de correlación.

La pendiente de las tres líneas de tendencia es negativa, o sea a medida que aumenta los valores de la variable independiente “X”, disminuyen los valores de la variable dependiente “Y”.

El análisis de “t” de *Student* sirve para verificar si la correlación determinada entre las variables contenido de salarios y deserción laboral es significativa o no. Primero se plantean las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula: H_0 : No existe correlación entre las variables independientes y la variable dependiente. La correlación muestral es debida al azar.
- Hipótesis alternativa: H_i : Existe correlación entre las variables independientes y la variable dependiente. La correlación muestral no es debida al azar.

Marín (2004) indica que: “La decisión de aceptar o rechazar H_0 se basa en analizar el nivel crítico de significancia bilateral (p-valor) obtenido.” (pág.58).

Si $p\text{-valor} \geq 0.05$, se acepta H_0 .

Si $p\text{-valor} < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_i .

7.7.1 CONTENIDO DE SALARIOS

A continuación se presenta el análisis estadístico inferencial de la variable independiente contenido de salarios y el efecto que ésta tiene sobre la variable dependiente deserción laboral.

Tabla 11. Comparativo de estadísticos de correlación de las variables contenido de salarios y deserción laboral de finca San Patricio y finca Tehuantepec.

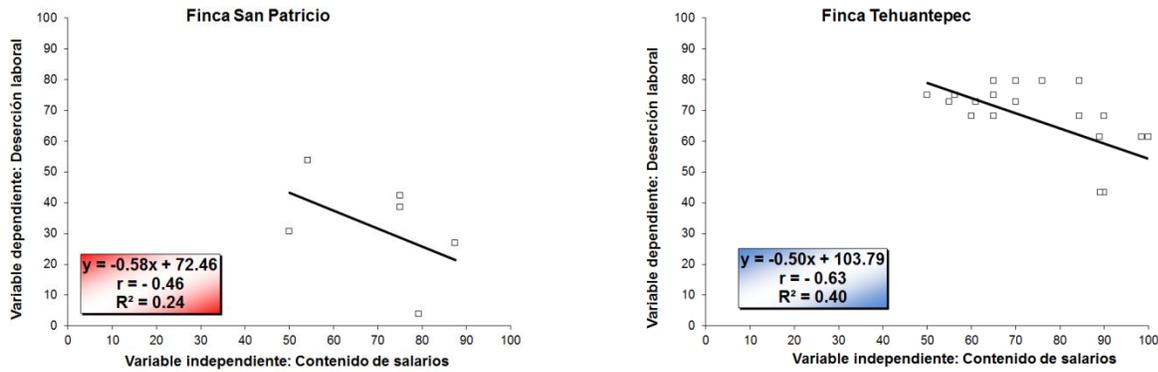
| Descripción | Finca San Patricio | Finca Tehuantepec |
|--|------------------------|------------------------|
| Coefficiente de correlación de Pearson | -0.49 | -0.63 |
| Coefficiente de determinación R^2 | 0.24 | 0.40 |
| Estadístico t de la correlación | 6.18 | 13.86 |
| Nivel crítico de significancia (p-valor) | 2.15×10^{-07} | 2.88×10^{-17} |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

De acuerdo a la tabla anterior, la prueba “t” indica que existe correlación entre las variables analizadas en la finca San Patricio y finca Tehuantepec, ya que el nivel crítico (p-valor) es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_i que indica la existencia de correlación entre las variables. Los coeficientes de correlación para finca San Patricio y finca Tehuantepec son -0.49 y -0.63 respectivamente, esto significa que la asociación del contenido de salarios sobre la deserción laboral en finca San Patricio es moderada, mientras que en finca Tehuantepec es sustancial o sea que si existe correlación entre las variables para cada unidad estudiada.

El coeficiente de determinación R^2 0.24, indica que el 24 % de la variación de la variable deserción laboral, es explicada por la variable independiente contenido de salarios en finca San Patricio, mientras que en finca Tehuantepec el 40% de variación de la deserción laboral es explicada por el contenido de salarios.

Figura 20. Comparativo de regresión lineal de variables contenido de salarios y deserción laboral en finca San Patricio y finca Tehuantepec.



FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Las dispersiones de los datos obtenidos de finca San Patricio y finca Tehuantepec se pueden observar en la figura anterior. Las tendencias son diferentes, en finca San Patricio, la aceptación del contenido de salarios (variable independiente) no supera el 90 % y la deserción laboral (variable dependiente) refleja un efecto intenso por la variable dependiente.

Lo anterior significa que los cortadores de caña no están de acuerdo con los salarios devengados, siendo esta la causa principal para que los trabajadores se retiren de la finca pues cada unidad de insatisfacción en los salarios, genera 0.58 unidades en deserción laboral.

Mientras tanto el contenido de salarios en finca Tehuantepec presenta valores de aceptación hasta del 100 % los cortadores de caña y el efecto es sólo de 0.50 unidades en deserción laboral por cada unidad de insatisfacción salarial.

7.7.2 CONDICIONES LABORALES

Las condiciones laborales (variable independiente) también un efecto de correlación sobre la deserción laboral (variable dependiente), los resultados pueden verse en la siguiente tabla.

Tabla 12. Comparación de estadísticos de correlación de las variables condiciones laborales y deserción laboral de finca San Patricio y finca Tehuantepec.

| Descripción | Finca San Patricio | Finca Tehuantepec |
|--|------------------------|------------------------|
| Coefficiente de correlación de Pearson | -0.67 | -0.62 |
| Coefficiente de determinación R^2 | 0.45 | 0.39 |
| Estadístico t de la correlación | 7.85 | 11.21 |
| Nivel crítico de significancia (p-valor) | 8.99×10^{-10} | 3.30×10^{-14} |

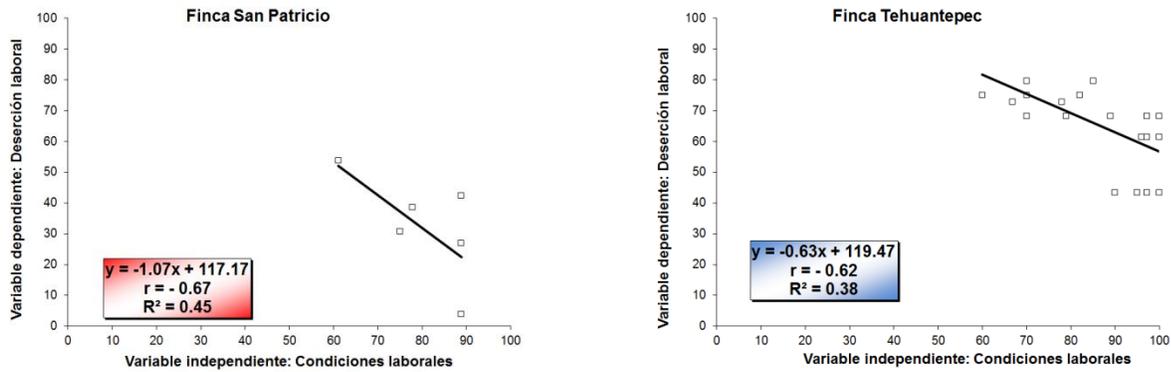
FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

En la tabla anterior se observan los valores estadísticos inferenciales de las variables condiciones laborales y deserción laboral. El coeficiente de correlación de Pearson es de -0.67 para finca San Patricio y -0.62 para finca Tehuantepec, existe correlación sustancial en la variable independiente y dependiente de las dos unidades bajo estudio.

La prueba “t” indica que la correlación es consistente, ya que el nivel crítico (p-valor) es menor a 0.05 en ambos casos, por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se concluye que existe correlación en las variables estudiadas.

La variación de la variable deserción laboral del 45 % es explicada por la variable contenido de salarios ya que tiene un coeficiente R^2 de 0.45 en finca San Patricio, mientras que el 39 % de la variación de la deserción laboral es explicada por el contenido de salarios en finca Tehuantepec.

Figura 21. Comparativo de regresión lineal de variables condiciones laborales y deserción laboral en finca San Patricio y finca Tehuantepec.



FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

En la figura anterior se observan las dispersiones de las condiciones laborales (variable independiente) y deserción laboral (variable dependiente) de las unidades bajo estudio, finca San Patricio y finca Tehuantepec. La tendencia en finca San Patricio demuestra que los cortadores de caña toman en cuenta las condiciones laborales de su estadía durante el tiempo de zafra, el efecto sobre la deserción laboral tiene correlación sustancial, de acuerdo a la ecuación de regresión lineal, esto quiere decir que por cada unidad de satisfacción en condiciones laborales que disminuya, aumentan 1.07 unidades de deserción laboral. En finca Tehuantepec, es diferente, las condiciones laborales no afecta con mayor intensidad la deserción laboral, por cada unidad de satisfacción laboral que disminuya, refleja 0.63 unidades de incremento de deserción laboral.

7.7.3 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

La variable independiente motivación del personal, también tiene correlación sobre la variable dependiente deserción laboral.

Tabla 13. Comparativo de estadísticos de correlación de las variables motivación del personal y deserción laboral de finca San Patricio y finca Tehuantepec.

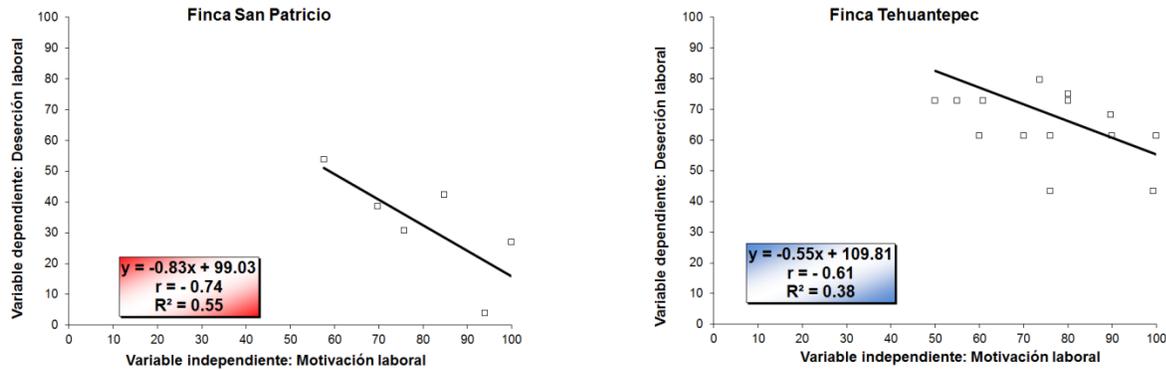
| Descripción | Finca San Patricio | Finca Tehuantepec |
|--|------------------------|------------------------|
| Coefficiente de correlación de Pearson | -0.74 | -0.61 |
| Coefficiente de determinación R^2 | 0.55 | 0.38 |
| Estadístico t de la correlación | 10.32 | 12.28 |
| Nivel crítico de significancia (p-valor) | 4.33×10^{-13} | 1.72×10^{-15} |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Puede verse en la tabla anterior el coeficiente de correlación de Pearson tiene un nivel de significancia fuerte, al tener un valor de -0.74 para finca San Patricio y -0.61 para finca Tehuantepec. La prueba “t” indica que hay buena correlación, ya que el nivel crítico (p-valor) es menor a 0.05 en las dos unidades bajo estudio, por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa que indica la existencia de correlación entre las variables independiente y dependiente.

El coeficiente de determinación R^2 0.55, indica que el 55 % de la variación de la variable deserción laboral, es explicada por la variable motivación del personal en finca San Patricio, y en finca Tehuantepec el 38 % de la motivación explica la variación de la deserción laboral porque tiene un valor R^2 0.38.

Figura 22. Comparativo de regresión lineal de variables motivación laboral y deserción laboral en finca San Patricio y finca Tehuantepec.



FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Lo que presenta la figura anterior se interpreta de la siguiente manera. En finca San Patricio, por cada unidad de satisfacción de motivación laboral que disminuya, aumenta 0.83 unidades de deserción laboral, esto significa que los cortadores de caña no están motivados, la pendiente de la regresión lineal es muy sensible, cualquier alteración en la motivación laboral repercute con alta intensidad en la deserción laboral, los trabajadores que no están motivados simplemente se van de la finca, buscan otra finca con trabajo similar o se van hacia sus comunidades de origen.

En finca Tehuantepec, el efecto es menor debido a que por cada unidad disminución de motivación laboral, aumenta la deserción laboral en 0.55 unidades. Lo anterior significa que la motivación laboral no es causa suficiente para que los trabajadores se retiren de la finca.

7.7.4 LA REGRESIÓN MÚLTIPLE

Al combinar las 3 variables independientes sobre la variable independiente, mediante un análisis de regresión múltiple, hace notar un cambio del nivel de significancia en el coeficiente de correlación múltiple “r” y el coeficiente de determinación “R²”. Los valores estadísticos de los coeficientes “r” de correlación y determinación “R²” que miden el efecto combinatorio de las

variables independientes: contenido de salarios, las condiciones laborales y la motivación del personal sobre la variable dependiente, deserción laboral se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 14. Comparación de coeficientes de correlación y determinación de la regresión múltiple de las variables independientes y la variable dependiente de finca San Patricio y finca Tehuantepec.

| Parámetro estadístico regresión múltiple | Finca San Patricio | Finca Tehuantepec |
|---|---------------------------|--------------------------|
| Coefficiente de Correlación “r” | -0.76 | -0.74 |
| Coefficiente de Determinación R ² | 0.58 | 0.54 |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

El análisis de regresión múltiple realizado con todos los indicadores obtenidos del estudio realizado a los cortadores de caña de finca San Patricio indica que existe una correlación fuerte entre las variables independientes contenido de salarios, condiciones laborales y motivación del personal, sobre la variable dependiente deserción laboral, con un coeficiente de correlación de -0.76, en finca Tehuantepec el valor correlación múltiple es similares, el coeficiente de correlación es de -0.74 y significa que a medida que aumentan los coeficientes de las variables independientes, disminuye el coeficiente de la variable dependiente en las dos unidades bajo estudio.

El coeficiente de correlación múltiple es mayor que cualquiera de los coeficientes de correlación simple que fueron calculados de forma individual para cada una de las variables independientes sobre la variable dependiente, debido que al combinarse la variables independientes se logra una relación más estrecha entre ellas. (Murray, 1991, pág.367).

El coeficiente de determinación R² es la proporción de la variación de la variable dependiente que se explica por la variación de las variables independientes. Para el caso de finca San Patricio, se tiene un coeficiente de determinación de 0.58, quiere decir que el 58 % de la variación de la variable dependiente deserción laboral y en finca Tehuantepec, el coeficiente de determinación es

de 0.54 lo que significa que el 54 % de la variación de la variable dependiente se explica por la variación de las variables independientes, contenido de salarios, condiciones laborales y motivación del personal.

7.8 REFLEXIONES FINALES DEL CAPÍTULO

El análisis de resultados auxiliado la estadística descriptiva inicia con la información demográfica e identifica como primer hallazgo que la deserción laboral de los sujetos bajo estudio en finca San Patricio se puede atribuir a que la mayoría de los cortadores de caña tienen edad menor de 25 años, mientras que en finca Tehuantepec, la mayoría de los trabajadores de corte tienen una edad entre 25 y 30 años. La correlación en este componente es positiva, a medida que las edades son menores, la deserción laboral es mayor y viceversa, puede darse el efecto de que las personas de 25 y 30 años tienen una mayor madurez y toman más responsabilidad en el trabajo aunque en los dos casos de las unidades bajo estudio, más de la mitad de la población sólo tienen estudios a nivel de primaria.

Por otro lado, en finca Tehuantepec, los cortadores de caña tienen más experiencia que los cortadores de finca San Patricio, respecto al número de zafras que tienen de laborar, lo que cuenta también como antigüedad laboral y la inducción y capacitación que brinda a los trabajadores de corte de caña.

Es importante mencionar, que los más de la mitad de los cortadores de caña de finca San Patricio son solteros, contrario a los de finca Tehuantepec, donde la mayoría indicó estar casados o tener una relación de unidos, lo que indica que tienen una responsabilidad familiar que deben corresponder y esto los influye a que mantengan una relación laboral más estable.

Las fincas San Patricio y Tehuantepec, fundamentan sus relaciones laborales con el debido respeto hacia los trabajadores. El respeto hacia los trabajadores se basa en que la empresa reconoce que la pieza clave está en la gente y que este capital humano no representa propiedad como un objeto o herramienta por lo que necesitan que sean tratados como un recurso humano valioso. La explotación laboral es cosa del pasado, la mayoría de los cortadores de caña son

integrantes de etnias que tienen costumbres diferentes a las de los habitantes de la costa sur, se visten diferente, hablan su propio idioma, se alimentan de forma diferente, todos estos aspectos son cuidadosamente analizados para que no exista discriminación hacia ellos para que logren adaptarse al modo de vida en los módulos habitacionales para que no extrañen lo que tienen en sus comunidades, al lado de sus familias y de la sociedad.

El salario que devengan los trabajadores agrícolas del sector cañero, ha sido muy cuestionado por los autores de investigaciones realizadas respecto a este tema. Los resultados obtenidos en este estudio demuestra que los cortadores de caña de finca San Patricio no se sienten satisfechos con los ingresos económicos que perciben por concepto del esfuerzo que realizan en su trabajo de corte de caña. El caso de finca Tehuantepec es contrario, los cortadores de caña indican que modo de remuneración estimula al trabajador a mejorar su rendimiento.

Para la zafra 2018-2019, en finca San Patricio pagó alrededor de Q 15.77 por cada tonelada cortada, los trabajadores destinan 10 a 12 horas diarias en su jornada. La información que los trabajadores brindaron con sus boletas de pago se calculó un salario promedio mensual fue de Q 2,996.43 (incluye bono mensual de Q 250, séptimo día y si trabajan domingo ganan doble). Si a ese valor devengado se le resta los Q 250 de bonificación, el salario devengado a destajo es de Q 2,746.43. La productividad de los cortadores de caña es de 4.78 toneladas de caña cortada diaria por hombre. Por otro lado, finca Tehuantepec paga la tonelada de caña cortada en Q 19.97, el salario mensual calculado mediante las boletas de pago fue de Q 3,995.00 y la productividad es de 6.75 toneladas de caña cortada diaria por hombre. Es evidente la diferencia de salarios y productividad de corte entre finca San Patricio y finca Tehuantepec.

Sin embargo, al hablar de un promedio de productividad, significa que hay valores por abajo y arriba del mismo, algunos cortadores de finca San Patricio indicaron que no logran superar las 4 toneladas de corte diario, esto significa que este segmento de trabajadores no llegarían a ganar el salario mínimo, si esto fuera así, la empresa no cumple de esta forma lo establecido por la ley y pondría en evidencia como una realidad la encuesta nacional de empleos e ingresos 3-2017 al

reportar el ingreso promedio mensual para la actividad agrícola está por debajo del salario mínimo para los trabajadores agropecuarios.

En finca Tehuantepec se procura que los cortadores de caña tengan el salario base diario de Q 90.16 para cumplir con lo que establece acuerdo gubernativo número 242-2018 de fecha 28 de diciembre 2018, publicado en diario de Centro América el 28 de diciembre de 2018, vigente a partir del día 01 de enero de 2,019 respecto al salario mínimo mensual de Q 2,992.37. En finca Tehuantepec se pagan el salario mínimo por una tarea establecida como base y real respecto a la salud e integridad física de los cortadores y lo adicional es pagado por productividad.

El pago por tonelada de caña difiere de una empresa a otra. “Algunas empresas pagan entre Q 14.00 a Q 16.00 la tonelada de caña cortada.” (Hernández, 2013, pág. 44). La asociación de azucareros de Guatemala (ASAZGUA) en su informe políticas gremiales, generadoras de competitividad y productividad (2019) indica que en la zafra 2018-2019 el salario promedio de los cortadores de caña fue de Q 5,118.00, al descontar el bono incentivo este valor es de Q 4,868.00 esto dividido dentro del valor de pago de caña por tonelada promedio Q 17.87 que fue calculado con el valor que paga finca San Patricio y finca Tehuantepec dá como resultado 272 toneladas de caña cortadas al mes y corresponde a un total de 9.08 toneladas de caña diaria por hombre.

Pero para saber la productividad real hay que descontar lo generado por el séptimo día y pago doble de domingo que equivale a un 29 % del pago total a la semana, este valor convertido a masa es de 2.6 toneladas de caña por hombre que al restarlo de las 9.08 toneladas mencionadas en el párrafo anterior, brinda el corte real diario de 6.48 toneladas de caña diaria por hombre ubicándose entre 4.78 (finca San Patricio) y 6.75 (finca Tehuantepec), por lo tanto, la información que presenta ASAZGUA sobre el salario de los cortadores de caña de Guatemala es confiable y real.

Durante la zafra los cortadores de caña son contratados por un documento que firman y se les explica el contenido con sus respectivos derechos y obligaciones. Lo anterior difiere a la

investigación que realizó Hernández (2013) que dice que: los contratos son llenados por intermediarios y a veces por los caporales que les entregan un formulario y solamente deben firmarlo. Estas prácticas no son utilizadas en finca San Patricio y Tehuantepec, las contrataciones se realizan por personas de recursos humanos de ambas empresas.

Los cortadores de fincas San Patricio y Tehuantepec reconocen los esfuerzos que las empresas realizan para proteger los derechos del trabajador, mantener ingresos adecuados, inexistencia de trabajo forzoso, combate a la explotación infantil, lo que hace tener un trabajo en el que las relaciones entre el empleado y el empleador están debidamente reguladas por la ley. Actualmente en la población bajo estudio no se observó menores de edad como cortadores de caña, pero los trabajadores admiten que en el pasado existían cuadrillas donde niños llegan ayudar a sus padres, especialmente con los cortadores voluntarios, esto difiere con el hallazgo que realizó el comité de desarrollo campesino, (CODECA) al indicar que:

El 11% del total de los trabajadores de corte de caña del altiplano son niños, en calidad de ayudantes sin pago, es decir, menores de 18 años que trabajan ayudando a sus padres jornaleros, esto impide el acceso a la educación y se violenta ese derecho constitucional, sentenciando a futuros ciudadanos analfabetas vulnerables a ser emancipados por los empleadores agrícolas. (Quispe, Gudiel, & Vay, 2013, pág. 12)

Las políticas de finca San Patricio y Tehuantepec, sobre la no contratación de menores de edad garantiza lo establecido en el código de trabajo, ley de protección integral de la niñez y la adolescencia y la convención sobre los derechos del niño, convenio 182 de organización internacional del trabajo (OIT) sobre las peores formas de trabajo infantil.

No se permite la libertad sindical y negociación colectiva en finca San Patricio y finca Tehuantepec. Los resultados de la población bajo estudio revelan el temor que tienen los trabajadores para abordar el tema. Al limitar la organización sindical también se limita la negociación colectiva, que es el otro pilar de la organización sindical, con lo cual se resta fuerza a la organización de los trabajadores. Lo anterior concuerda con lo presentado por Hernández (2013) en su investigación:

Lamentablemente los entrevistados indicaron que no sabían que significaba la palabra organización y que desconocen las leyes laborales, exteriorizaron que dentro de sus grupos de trabajo ese tipo de conversaciones no existen, algunos indican que agruparse o formar grupos para exigir sus derechos no se hace por miedo a que los despidan o los cambien por otros. (Hernández, 2013, pág. 55).

Existe violación del derecho de libre asociación.

La comisión por la verificación de códigos de conducta en su investigación determinó que uno de los problemas que es denunciado con más frecuencia por los trabajadores de la industria azucarera de Guatemala en todas las áreas, fue la falta de libre asociación o el derecho de formar sindicatos.” (COVERCO, 2006, pág. 12).

“El único lugar donde existe sindicato es en el ingenio Palo Gordo, sin embargo no se ven frutos en su lucha pues los representantes del patrono han utilizado muchas estrategias para hacer mal al sindicato y uno de los que tiene salarios más bajos en la industria.” (Garóz, 2008, pág. 11).

Lo presentado anteriormente pone en evidencia la violación al derecho a la libre asociación que está reconocido en el artículo 34 de la constitución política de la república de Guatemala, asimismo lo establecido respecto a libre sindicalización y la prohibición de represalias, de acuerdo al artículo 102. El código de trabajo, en sus artículos 206 al 234 desarrolla y regula el cumplimiento y el ejercicio de este derecho, el artículo 209 protege de represalias o despidos laborales a trabajadores organizados en sindicatos, también se atropella el convenio 87 de la OIT sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicalización, convenio 98 de la OIT sobre el derecho de sindicalización y de negociación colectiva.

Los cortadores de caña requieren mayor seguridad en las áreas de trabajo que brinda la empresa. La opinión se manifiesta en aceptación porque la empresa debe contar con programas de seguridad en el trabajo para que el empleado pueda realizar sus actividades de una mejor manera sin sentir temor por su integridad física. En los cañaverales corren el riesgo de sufrir accidentes por cortes en extremidades superiores e inferiores ya que la herramienta de trabajo consiste en un machete tipo australiano que requiere habilidades especiales para utilizarlo y también cuando requiere darle mantenimiento, es decir cuando se deben afilar mediante dispositivos de abrasión conocidos como limas.

Asimismo en los cañaverales se realiza la quema para optimizar el rendimiento de corte, pero muchas veces los trabajadores inician labores en lugares donde aún hay resto de biomasa en combustión, el suelo y la ceniza a altas temperaturas por lo que se ven expuestos a sufrir quemaduras en diferentes partes del cuerpo. En una investigación realizada por el programa salud, trabajo y ambiente (SALTRA) determina que el pago por rendimiento, por metro o tonelada cortado combinado con las necesidades económicas de los cortadores puede aumentar el riesgo de accidentes ocupacionales. (Wesseling, Crowe, Peraza, Aragón, & Partanen, 2014, pág. 8).

Los trabajadores de finca Tehuantepec cuentan con equipo de seguridad que la empresa brinda como gorro especial, guantes, espinilleras, camisa manga larga, sin embargo muchas veces las personas se resisten a usarlo, argumentan que les impide realizar movimientos libres en la actividad de corte. En finca San Patricio se quiere implementar la utilización de protección personal para sus trabajadores. En finca Tehuantepec mantienen un estricto control en el uso de equipo de seguridad para sus trabajadores, sin embargo hay algunos casos de proveedores de caña que le venden la materia prima a los ingenios y ellos realizan su propia actividad de corte, es donde aún puede verse cortadores de caña desprotegidos.

Los cortadores de caña solo están cubiertos con playeras o camisas de manga larga, portando un sombrero de tela fresca y cubierta en el cuello por un pañuelo; los cortadores de caña se protegen brazos y cuello para evitar ser cortados por las afiladas hojas de la caña, o sentir con más fuerza los rayos del sol en su cuerpo. (Hernández, 2013, pág. 41).

Es importante mencionar que las condiciones ambientales en el lugar de corte de caña influyen en la opinión de los trabajadores respecto a la higiene, debido a que se mantienen expuestos a la ceniza, tierra, polvo y otras partículas dañinas para la salud.

En el lugar de trabajo del corte de caña, la intensidad de radiación solar es muy fuerte, incrementa la temperatura del ambiente en las horas pico, lo que provoca deshidratación extrema, los cortadores de caña relacionan estos factores a que muchos se enferman de los riñones. Esta información es interesante porque se relaciona con noticias que han sido publicadas por

diferentes medios de comunicación, por ejemplo el 9 de octubre de 2016 prensa libre difundió en su versión electrónica de internet que “la insuficiencia renal afecta a más personas, al día se suman de 8 a 10 pacientes, la unidad nacional de atención al enfermo renal crónico atendió 1,630 pacientes en el 2008 y para agosto último, 4,286” (Muñoz , 2016, pág. 22).

La información anterior es real porque concuerda con lo reportado por el departamento de vigilancia epidemiológica del centro nacional de epidemiología del ministerio de salud pública y asistencia social de Guatemala. La insuficiencia renal crónica (ERC) se define como “La pérdida progresiva e irreversible de las funciones renales, cuyo grado de afección se determina con un filtrado glomerular, como consecuencia, los riñones pierden su capacidad para eliminar desechos, concentrar la orina y conservar los electrolitos en la sangre.” (Sam, 2015, pág. 1).

En un artículo del periódico electrónico El Diario, Sancho (2016) indica que “en la costa pacífica centroamericana, junto a toneladas de caña cortada, la zafra deja cada año cientos de víctimas: familias en el abandono y trabajadores con los riñones enfermos de muerte a causa de una epidemia de insuficiencia renal crónica (ERC), que se ceba especialmente en los cortadores de caña”. El consorcio internacional de periodistas de investigación ICIJ (2013) en un artículo de internet también expresa que miles de hombres que trabajan en los campos de caña de azúcar de Centroamérica mueren de enfermedad renal crónica, sin embargo, los gobiernos y la industria azucarera han hecho poco en respuesta.

Es una epidemia que afecta a El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Costa Rica, desafortunadamente no se ha comprobado científicamente que realmente las causas sean por las condiciones extremas del corte de caña.

En el año 2012 en Guatemala el 19.3 % de enfermedad crónica afectó a agricultores y trabajadores calificados, forestales y pesqueros, todos de sexo masculino, ubicando en segundo lugar de afectación después personas con ocupaciones elementales como limpadores, asistentes, peones, vendedores, recolectores, que integran el 63.6 % de los casos. (Sam, 2015, pág. 23)

La información detallada anteriormente pone en evidencia la posible relación de los factores de riesgo de la ERC con los cortadores de caña, al estar sometidos a trabajo extenuante, jornadas excesivamente largas, descansos insuficientes y constante exposición al sol y limitaciones de consumo de agua potable. La ERC es una enfermedad como problema de salud pública, a la cual el estado y la agroindustria azucarera debe poner atención, vigilar de cerca los casos reportados, realizar investigaciones minuciosas de los factores de riesgo, identificar servicios y gestión de recursos para prevenirla y contrarrestarla.

En finca San Patricio y finca Tehuantepec reconocen que un buen estado de salud se traduce en un comportamiento y actitud positiva por parte del trabajador frente a la tarea que desempeña por lo que es de prioridad tomar acciones preventivas y correctivas en el corto plazo. Generalmente, las enfermedades, lesiones o síntomas que los cortadores de caña presentan, son atendidos en la clínica médica instalada en un lugar estratégico de la empresa, sin embargo la atención no incluye las medicinas a utilizar en los tratamientos, éstas deben comprarlas los trabajadores. Los trabajadores tienen derecho a recibir asistencia médica en el IGSS, sólo aquellos que padecen enfermedades crónicas o accidentes de alta relevancia acuden a dicha institución.

Los cortadores de caña expresan conocimiento expreso sobre las prestaciones laborales y otros servicios que brinda finca San Patricio y finca Tehuantepec. Reconocen que las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al sueldo que la empresa otorga a sus trabajadores porque son de carácter económico, nutricional y sociocultural. Asimismo indican que la empresa el momento de su contratación les fue explicado que iban a recibir las prestaciones reguladas por la ley como el séptimo día, bono 14, aguinaldo, vacaciones, el impacto relacionado a los factores anteriores con su salario lo ven al final de la zafra, cuando los cortadores de caña reciben sus prestaciones laborales. Tienen certidumbre que existen otras prestaciones como seguro de gastos médicos, seguro de vida, recreaciones y otras actividades extra laborales.

Lo anterior contrasta los hallazgos encontrados por CODECA:

Los trabajadores de corte de caña bajo estudio indican que el 42% de los jornaleros no reciben remuneración por el séptimo día, al 90 % no les dan, o no les pagan las vacaciones y el 45 % no reciben el beneficio de aguinaldo.(CODECA, 2013, pág. 23)

El pago de prestaciones como el séptimo día, vacaciones, aguinaldo, bono 14 es una obligación tipificada en los artículos 102 de la constitución política de Guatemala, artículos 126, 130 y 131 del código de trabajo, decreto legislativo 76-78 y las partes V, VI del convenio No. 110 de la OIT.

Todos los derechos laborales identificados en este estudio, respecto a las condiciones laborales también tienen relación al contenido de la firma del tratado de libre comercio entre república Dominicana, Centro América y Estados Unidos de América aprobado por el congreso de la república de Guatemala mediante el decreto legislativo 31-2005, el capítulo XVI del DR-CAFTA, contiene lo relativo a los asuntos laborales, sostiene que las partes signatarias reafirman sus obligaciones como miembros de la OIT y los compromisos asumidos en virtud de la declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento.

Desafortunadamente no establece medidas y acciones realmente coercitivas para el cumplimiento de estos derechos, sin embargo estas disposiciones podrían ser una herramienta a utilizar por las organizaciones de trabajadores y trabajadoras para exigir el goce de sus derechos mediante los clientes locales o internacionales a los cuales les venden sus producciones.

Los cortadores de caña necesitan estímulos de motivación para mejorar su productividad laboral. De alguna manera debe existir un vínculo afectivo entre el cortador de caña con la empresa para realizar de forma eficiente su trabajo. La convocatoria de empleo de corte de caña durante la zafra significa una oportunidad laboral para los trabajadores, porque el concepto oportunidad determina a todo estado en el cual existe la posibilidad de lograr algún tipo de mejora de índole económica, social, laboral, etc. Los cortadores de caña aceptan el trabajo porque en las condiciones de pobreza que se encuentran, cualquier opción de trabajo que les genere ingresos

para subsistir con sus familias, esa es la motivación genuina que les permite crecer económica y socialmente en sus comunidades.

En finca San Patricio y Tehuantepec se tienen valores para que el cortador de caña no se convierta en una herramienta de trabajo, se hacen actividades extra laborales para que el estrés ocasionado por las duras jornadas no lo hagan insensible, programados para iniciar y culminar un ciclo diario, durante seis meses, se les motiva a ser mejores trabajadores cada día, lograr cortar más caña, como resultado de saber que pueden ganar más dinero y se cuida el entorno afectivo y emocional que ocasione para ellos y para quienes les rodean. Por lo anterior es claro que existe coestima (identificación del trabajador hacia la empresa y de la empresa hacia el trabajador). Esto es porque finca San Patricio y finca Tehuantepec permiten el intercambio, orientación y nivelación de las expectativas entre el trabajador y la empresa, no se obtiene una nivelación entre lo que el individuo espera lograr y lo que su entorno espera que logre.

Los lugares de trabajo de los cortadores tienen alta presencia de riesgos ergonómicos, debido que durante toda su jornada deben permanecer en posturas forzadas de pie, movimientos repetitivos, trastornos musculoesqueléticos (dolores de espalda, lesiones en las manos, etc.), ambiente térmico, desgaste energético, fatiga nerviosa, entre otros que ponen peligro la salud del trabajador y su equilibrio psicológico y nervioso. Durante la zafra los cortadores de caña son evaluados estrictamente en las clínicas médicas para que regresen a sus comunidades sanos y evitar problemas de salud que repercuta negativamente en sus familias en el tiempo de no zafra.

Otro de los mayores peligros de salud en el trabajo de caña de azúcar es la exposición de los trabajadores a calor extremo. Trabajo en condiciones de calor extremo puede causar disminución de la capacidad para realizar tareas físicas y mentales, incremento del riesgo de accidentes, deshidratación, estrés por calor, agotamiento por calor, golpe de calor y la muerte. Para evitar estos aspectos vulnerables contra la integridad física se los cortadores de caña se han implementado un programa de descansos durante la jornada laboral, y área de sombra individual y colectiva instaladas en los lugares de trabajo, es decir, en los cañaverales.

Se hace un gran esfuerzo para que las condiciones de trabajo sean salubres, pues se les dota de agua clorada, servicios sanitarios y lugares adecuados para descansar alimentarse y atender los primeros auxilios en caso de accidentes. Lo anterior no correlaciona con los hallazgos de una investigación realizada por CODECA donde manifiesta que:

Mientras se realizaba el trabajo de campo en las plantaciones de caña de azúcar, en el marco de la presente investigación, se evidenció que jornaleros heridos con la herramienta de trabajo continuaban trabajando, cubriendo sus heridas con retazos sucios de sus propias vestimentas, para terminar la tarea impuesta para el día”. (Quispe, Gudiel, & Vay, 2013, pág. 34).

Este aspecto es una debilidad para algunas fincas que aún no tienen un estricto control de sus condiciones laborales, pero que en finca San Patricio y finca Tehuantepec se han superado. La alimentación a la hora de tomar el almuerzo se realiza en el mismo lugar de trabajo, en medio de tierra, polvo, ceniza, sol y todos los factores adversos al ambiente aunados a la higiene personal que se ve afectada por el sudor y suciedad que se adhiere a la piel y ropa de los cortadores de caña, pero se les brinda capacitación para que realicen buenas prácticas de higiene, lavado de manos antes de comer y así evitar enfermedades gastrointestinales y otras de contagio común.

Sin un sanitario cerca o alguna área para descansar el proceso de ingesta de alimentos se vuelve anti-higiénica y puramente necesaria para saciar el hambre, apenas pueden saborear o reflexionar sobre en el tiempo que realizan el almuerzo, pues muchas veces terminan de tragarse su comida mientras cortan la caña ya que los caporales que supervisan el trabajo los presionan para que realicen sus actividades continuamente. (Hernández, 2013, pág. 42)

Lo anterior ya fue superado por muchas fincas que contratan personas para el corte de caña. Sin embargo por todos los factores negativos mencionados anteriormente los cortadores de caña son muy vulnerables a enfermar y colapsar en cualquier momento, “La vida productiva en el corte de caña es corto, entre seis y ocho años de trabajo, debido al desgaste físico que significa esa tarea, una persona de 30 años ya es considerada vieja para el corte de caña” (Garóz, 2008, pág. 15) .

La comunicación interna debe permitir al personal hacer llegar sus sugerencias, ideas, opiniones e incluso reclamaciones a la dirección a través de unas herramientas de comunicación de arriba

abajo y de abajo a arriba, sin embargo, los cortadores de caña de finca san Patricio y finca Tehuantepec indican que lo anterior ocurre en las reuniones semanales que realizan en las instalaciones de capacitación de los módulos habitacionales. Esto pone de manifiesto el apoyo que se les brinda a los cortadores de caña al ser escuchados y que sus ideas sean tomadas en cuenta para el mejoramiento del clima laboral e incluso para el aprovechamiento de recursos para el cumplimiento de metas a todo nivel.

Los cortadores de caña están de acuerdo con los reconocimientos que la empresa brinda a los trabajadores porque en realidad son premios que se entregan aquellos empleados que superan los altos niveles de productividad. Cada mes seleccionan los trabajadores más eficientes y les regalan radiograbadoras, televisores o bicicletas, a los trabajadores que no superan los niveles de productividad establecidos por la empresa, se reubican en otras labores menos intensas, se les da la opción de capacitarse y mejorar su desempeño para regresar nuevamente a el corte de caña.

Los trabajadores indican que sus jefes tienen aptitudes de liderazgo. Normalmente los jefes que supervisan el trabajo se les conoce como: caporales y monitores. El abuso y discriminación por parte de los jefes es una práctica del pasado y contraviene lo que se publicó en una investigación realizada por COVERCO (2006) en su sitio de internet, al indicar que un porcentaje muy alto de trabajadores campesinos e indígenas habían sufrido discriminación, abuso verbal, y hasta abuso físico.

En trabajo del sector agrícola no existe desarrollo a largo plazo para los cortadores de caña, el presente estudio encontró que la mayoría de trabajadores tienen 30 años o menos. “Los mejores niveles de competitividad se encuentra con trabajadores de 19 a 32 años, que es donde está el pico del rendimiento de un cortador.” (Garoz, 2008, pág.15). Trabajadores mayores de 30 años ya no son productivos, por tal razón los ingenios no contratan personas mayores de 40 años lo cual se demuestra con las poblaciones bajo estudio, pues son pocas las personas que fueron encontradas con esa edad.

Si los cortadores de caña pudieran optar por otro cargo que les diera oportunidades de crecimiento, penosamente todos los entrevistados indicaron que jamás han recibido propuestas para subir de puesto, las únicas capacitaciones que reciben son sobre cómo mejorar la calidad del corte de caña, nunca para que exista un crecimiento personal dentro de la empresa. (Hernández, 2013, pág. 45).

De acuerdo al modelo desarrollo presentado en la figura 15 del capítulo 6, se puede verificar la edad que los trabajadores empiezan a experimentar crecimiento dentro de las empresas, es de 30 y 45 años, esto no ocurre en el trabajo de corte de caña, pues como se ha enunciado antes, todas aquellas personas mayores de 30 años son prácticamente improductivas.

El análisis de la estadística inferencial permitió llegar a las siguientes deducciones. El salario es un factor importante para los cortadores de caña, de hecho la necesidad de subsistir y proveer a sus familias lo necesario para cubrir los gastos de alimentación, vivienda, etc., y hace que busquen trabajo en la costa sur en las fincas agrícolas de explotación cañera. Como se ha presentado en los capítulos anteriores, el corte de caña es un trabajo rudo y en condiciones extremas, la jornada diaria es dura, dependiendo de la extensión de caña que se debe cortar; habitualmente son varias extensiones de tierra grandes donde hay que cosechar, lo que hace que la jornada se termine hasta que el sol ha dejado de alumbrar. La mayoría de los cortadores, consiguen cortar cuatro o más toneladas diarias.

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE CUALITATIVO

Anteriormente se realizó una serie de análisis utilizando técnicas cuantitativas auxiliadas por la estadística descriptiva e inferencial. Este capítulo complementa la investigación con el análisis del estudio pero desde el punto de vista cualitativo. Este espacio confirma el planteamiento de la metodología que está ubicada en el capítulo 2 al indicar que las técnicas cualitativas coadyuvan este estudio como parte de la formación en las ciencias sociales. Inicia el capítulo haciendo una explicación de lo que es la investigación cualitativa. Prosigue con los objetivos del análisis y se describe el instrumento utilizado.

El análisis cualitativo principia con la variable dependiente que es denominada como deserción laboral. Más adelante se encuentra el desglose analítico de las variables independientes que son: contenido de salarios, condiciones laborales y motivación del personal. El capítulo finaliza con un resumen del análisis cualitativo y reflexiones finales.

8.1 EL ANÁLISIS CUALITATIVO

“La investigación cualitativa se debe entender como cualquier tipo de estudio que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación.”(Monje, 2011, pág. 11). Estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. “Se interesa por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto.” (Bonilla & Rodríguez, 1997, pág. 84). La investigación cualitativa analiza y agota con sumo detalle un tópico o aplicación en particular, es decir, intenta realizar una descripción holística.

“Los investigadores que usan métodos cualitativos recurren a la teoría, no como punto de partida para generar hipótesis sino como instrumento que guía el proceso de investigación desde sus etapas iniciales.” (Bonilla & Rodríguez, 1997, pág. 86). También se puede referir a

investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos y al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. La investigación cualitativa se apega en saber cómo se movilizan los acontecimientos en el proceso de un problema, lo que difiere de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales.

Sin embargo investigación cuantitativa y cualitativa no se diferencian específicamente por la aplicación de herramientas matemáticas. “Las diferencias tienen que ver, en cambio, con dos cosas más importantes que eso: en primer lugar, el tipo de intencionalidad y en segundo, el tipo de realidad que uno y otro enfoque investigativo pretenden abordar.” (Sandoval, 1996, pág.11).

De esos dos elementos básicos ocurren las diferencias de tipo epistemológico y técnico, que es posible reconocer los dos procedimientos de hacer frente a la investigación social. “Para discrepar los enfoques o paradigmas de la investigación social, es necesario plantear las siguientes interrogantes. (Sandoval, 1996, pág. 10).

¿Cómo se comprende el medio del conocimiento como de la realidad?

¿Cómo se concibe la naturaleza de las relaciones entre el investigador y el conocimiento que genera?

¿Cuál es el modo en que construye o desarrolla conocimiento el investigador?

Finalmente quiero indicar que la investigación cualitativa es un método exploratorio de investigación. Esta sirve para investigar causas implícitas, sensaciones y valores antes del planteamiento de una hipótesis. El fin primordial de un estudio cualitativo es revelar y declarar las causas de un fenómeno o conducta.

Los métodos de este tipo de investigación se centran en incrementar el conocimiento sobre un asunto específico utilizando cuestionamientos que permitan que los sujetos estudiados responda tenga libertad al momento de contestar.

Tabla 15. *Clasificación de los paradigmas de la investigación*

| Paradigmas | Enfoques |
|-------------------|-----------------|
| Positivista | Cuantitativos |
| Post positivista | |
| Crítico social | Cualitativos |
| Constructivista | |
| Dialógico | |

Fuente: Sandoval (1996). *Investigación cualitativa* (pág. 23). Bogotá: ARFO editores e impresores Ltda.

Tomando como fundamento lo anterior, con el estudio cualitativo se obtuvo la información en relación a la situación laboral de los cortadores de caña de finca San Patricio, pero desde otro punto de vista, el de los jefes administrativos.

8.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS

- Conocer las condiciones laborales de los cortadores de caña de finca San Patricio y finca Tehuantepec, desde el punto de vista de los jefes administrativos.
- Cotejar la opinión de los entrevistados para realizar discusiones analíticas.
- Analizar la información obtenida y validarla con los fundamentos teóricos.

8.3 EL INSTRUMENTO UTILIZADO

Para la realización de este análisis se utilizó como instrumento de captación de información la entrevista estructurada. “La entrevista estructurada es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado que proporciona determinada información.” (Méndez, 1993, pág. 191). La

entrevista estructurada sigue un procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o guía que tiene como ventaja la confiabilidad y validez de la información captada.

La entrevista estructurada es la más convencional de las alternativas de entrevista y se caracteriza por la preparación anticipada de un cuestionario guía que se sigue, en la mayoría de las ocasiones de una forma estricta aun en su orden de formulación. (Sandoval, 1996, pág.144).

El cuestionario busca proteger la estructura y objetivos de la entrevista en una forma tal que el entrevistador pueda atender, de manera inmediata y sin perder el "hilo de la conversación", tareas que surjan contingencialmente en el desarrollo de la entrevista, tales como revisar el funcionamiento de la grabadora o resolver algún asunto breve ajeno a la charla en curso, las cuales requieren de la atención momentánea del investigador (Sandoval, 1996, pág.144).

La entrevista fue dirigida a los jefes administrativos de finca San Patrio y finca Tehuantepec. La información recabada fue transcrita etnográficamente a unos cuadros de salida donde las filas representan las categorías ordenadas y las columnas a los entrevistados para las respuestas y opiniones de los entrevistados respecto a un mismo tema y así realizar el análisis y conclusiones respectivas. El análisis se realizó haciendo triangulación con los resultados del análisis cuantitativo.

8.4 LA DESERCIÓN LABORAL

La deserción laboral en una empresa se determina mediante una variable que se conoce como la rotación del personal.

El termino de rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Millán, 2006, pág. 24).

En este apartado vamos a presentar la opinión de dos jefes que intervienen en la operación administrativa y gerencial sobre la gestión de los cortadores de caña en finca San Patricio.

Figura 23. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa rotación de personal.

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|-----------------------|---|---|
| Rotación del personal | Se ha tipificado en varios puntos. Las causas han sido por enfermedad o porque quieren ir a sus casas muchas veces en una catorcena. Sin embargo en la zafra 2019-2019 la rotación fue alta porque el inicio de la molienda se vio afectada por el crecimiento del ingenio al cual se le provee la caña. A la gente le gusta cortar mucha caña, entre 5 a 7 toneladas diarias, menos de esto no les parece porque saben que no ganarán lo suficiente o lo que se han propuesto obtener. | La rotación de personal se mantiene en los niveles normales. La alta gerencia solicita informes semanales de este parámetro. Los cortadores de caña vuelven a ser contratados para una nueva zafra y buscan mantener estabilidad laboral. Lo anterior ayuda a tener personal con experiencia y la antigüedad es muy importante porque ya están capacitados e inducidos a las actividades laborales que ofrece la finca. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

De acuerdo a la opinión del entrevistado de finca San Patricio, la causa principal de la alta rotación de personal se atribuye al problema que tuvo en el arranque el ingenio al cual se le provee caña, ver figura anterior. Una molienda estable de caña de los ingenios es muy importante para que los cortadores de caña puedan ejecutar su trabajo eficientemente. En este caso la razón por la cual los cortadores de caña se tuvieron que trasladar a otra empresa fue debido a que sus eficiencias y rendimientos de corte bajaron y por lo consiguiente su retribución salarial.

Lo anterior explica lo encontrado en el análisis cuantitativo descriptivo, pues se encontró que la deserción laboral se debe a la consecuencia de fenómenos localizados en la organización sobre la actitud y comportamiento del personal caracterizado por un desempeño deficiente, esto obligó a muchas personas a retirarse para regresar a sus lugares de origen o buscar trabajo en otras empresas agrícolas dedicadas a la cosecha de caña.

Por otro lado, en finca Tehuantepec mantienen la estabilidad laboral pues los niveles de rotación de personal son bajos, la edad, antigüedad y experiencia del personal influyen positivamente en esta variable operativa, al triangular la información obtenida del método cuantitativo, se confirma efectivamente que los cortadores de caña de finca Tehuantepec, tienen más antigüedad y esto correlaciona con la experiencia sinérgicamente para que la deserción laboral no sea elevada.

Figura 24. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa influencia del entorno.

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|---------------------------|--|--|
| Influencia del entorno | Muchos cortadores cuentan con la tecnología necesaria. Usan celulares y mediante este recurso, eran atraídos a otros ingenios, ya que les ofrecía un mejor pago por tonelada de caña molida, sin embargo las condiciones de corte, eran diferentes y algunos se fueron y no les gustó, pero si existe cierta influencia del entorno que hace que se retiren. | Una estrategia para mantener tranquilos a los cortadores de caña es investigar en otras fincas el valor de pago de corte por tonelada de caña, la productividad de esos cortadores y los salarios. Nuestros trabajadores se dan cuenta que esos salarios no superan las cantidades que ganan mensualmente, entonces cuando los buscan para ofrecerles trabajo en otro lugar, ya tienen información y no aceptan. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas.

En una empresa los factores internos son, personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, emociones, valores y lo externos; las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos e la empresa, la presión de la familia, los programas de capacitación y desarrollo y las condiciones ambientales, tanto físicas como sociales. (Chiavenato, 1998, pág. 67).

En la figura anterior, la opinión del jefe administrativo de finca San Patricio, revela que la influencia que los trabajadores tuvieron para retirarse de finca San Patricio fue oferta laboral externa. La tecnología en comunicación como la utilización de teléfonos móviles permite que las personas estén con información respecto a los salarios que en otras empresas reciben sus colegas.

En otras empresas ganaron más, sin embargo la forma de corte de caña era diferente, con métodos más fuertes lo que hacía que el valor agregado que obtenían por el incremento de salario, estaba proporcionalmente relacionado con el esfuerzo físico que realizaban para la tarea diaria.

Lo anterior concuerda con lo encontrado en el análisis cuantitativo, pues en finca San Patricio se detectó que la influencia de los compañeros de trabajo respecto a la información de otras empresas que ofrecen trabajo mejor remunerado y porque existe presión en la familia ya que existe una separación periódica entre conyugues, padres de familia e incluso de personas cercanas a los trabajadores que no permite adaptarse al modo de vida durante la zafra.

Como resultado los cortadores de caña se retiran de la finca San Patricio, debido a que los datos que obtienen de otras fincas genera incertidumbre y con el afán de ganar más dinero, de regresar a sus comunidades con un capital que les permita subsistir en el tiempo de no zafra para atender sus necesidades o invertir en cultivos como maíz y frijol.

En finca Tehuantepec, la influencia del entorno no afecta la deserción laboral, mantener informados a los trabajadores respecto a salarios y productividad que tienen otras fincas hace que no tengan interés en retirarse, y que no se eleve la deserción laboral.

Es importante mencionar que en finca Tehuantepec se paga a los cortadores de caña un valor aproximado a veinte quetzales por tonelada cortada, en comparación con finca San Patricio que no ganan ni siquiera a diecisiete quetzales por tonelada de caña.

Figura 25. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa respeto hacia el trabajador

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|-----------------------------|--|---|
| Respeto hacia el trabajador | Se ha trabajado mucho por tener una proyección altamente humana. Los cortadores son parte de nuestro equipo y se les trata como piezas importantes en nuestra organización. No pasamos por encima de los derechos de los trabajadores. | Los tiempos son diferentes, ahora la alta gerencia solicita que al trabajador se le trate de la mejor manera posible. Los cortadores de caña son el recurso más valioso en nuestra empresa. Es sencillo si algún trabajador no se le respeta, no solo perdemos a esta persona sino a todos sus compañeros de cuadrilla. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Se puede en la figura anterior que las opiniones de los entrevistados coinciden con respetar a los trabajadores y tratarlos como personas sin sobrepasar sus derechos. “En esta nueva era, la gente necesita ser respetada y tratada como un capital humano precioso, más esencial para la eficacia de la organización que su capital financiero”. (Lawler, 2004, pág. 4).

Es importante ver que esta preocupación se genera desde la alta gerencia. Sin embargo la opinión del jefe administrativo de finca San Patricio contrasta con los resultados del análisis cuantitativo pues los cortadores de caña indican que la deserción existe porque en la empresa no se reconoce que la pieza clave está en la gente, en el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, en la calidad de sus hábitos de trabajo.

Los cortadores de caña son susceptibles a no ser reconocidos como capital humano y a la calidad de su trabajo, esto los obliga a retirarse de la empresa porque existe explotación laboral y discriminación por su condición étnica, se valorizan como personas y no permiten que las empresas dedicadas a la producción de caña los traten o los consideren como un recurso propio

utilizable para su conveniencia, necesitan ser respetado y tratado como un capital humano precioso.

Por su lado, en finca Tehuantepec, el jefe administrativo indica que los cortadores de caña son el recurso más valioso, es posible que esto lo perciban los trabajadores y se sientan respetados, tienen un lugar en la finca y eso hace que se mantengan estables y no decidan retirarse.

La alta gerencia se preocupa por el respeto hacia el trabajador, saben que el maltrato a una persona puede replicar insatisfacción y pueden perder hasta una cuadrilla que está integrada hasta por 80 personas.

Se observa en el figura siguiente, la opinión del jefe administrativo de finca San Patricio y se confirma con los hallazgos del análisis cuantitativo, pues no existe estabilidad laboral para todos aquellos cortadores de caña que no cumplen con las metas de rendimiento y productividad de corte.

Para algunas personas no es interesante trabajar en este sector agrícola, sin embargo la mayoría que viene del altiplano, les gusta trabajar porque saben que ganarán dinero pero los niveles de productividad exigidos son altos, por lo que no los cumplen y son retirados de la empresa.

El análisis anterior concatena con el análisis cuantitativo, puesto que el 100% de los trabajadores de finca San Patricio indicaron que muchos trabajadores por voluntad propia andan de empresa en empresa, como un fenómeno errante en los trabajadores que por su cuenta optan buscar beneficios probando adaptarse a un clima laboral, el empleo es inseguro, pues los trabajadores pierden su trabajo por recortes de personal, suspensiones disciplinarias o se retiran voluntariamente.

Figura 26. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa estabilidad laboral

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|---------------------|---|--|
| Estabilidad laboral | Los cortadores están seguros que vienen a trabajar de una forma fija. El que no quiere estar es porque no le interesa. Los despidos que se realizan es para los cortadores que no llenan las expectativas de productividad o los que tienen un mal comportamiento en su estadía dentro de los módulos habitacionales. | La buena eficiencia es la que determina la estabilidad laboral de los cortadores. Por lo regular, en el mes de diciembre se hace la primera evaluación y se miden los rendimientos de corte, los trabajadores que presentan rendimientos extremadamente bajos son los traslada a realizar otro tipo de labores. El rendimiento mínimo de los cortadores es de 6 toneladas diarias. No tenemos problemas de mal comportamiento. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

En la figura anterior se puede observar que en finca San Patricio, muchas personas han descubierto que no tienen las habilidades requeridas para competir en el mercado, que han perdido su ventaja competitiva personal y su valor como capital humano, pues de acuerdo a la opinión del jefe administrativo, todos los cortadores que no llegan al mínimo de rendimiento son despedidos, no tienen alguna oportunidad de mejorar su productividad, también se reconoce que hay trabajadores que tienen mal comportamiento y por lo tanto no pueden seguir siendo parte de la fuerza laboral de corte de caña. Se comprueba lo siguiente:

Para la mayoría de la gente el entorno de empleo es inseguro, ya que el obtener un trabajo estable es muy difícil, y muchos trabajadores han perdido su empleo en recortes de personal, ha sido suspendidos temporalmente, liquidados o han elegido por voluntad propia vagar de empresa en empresa. (Lawler, 2004, pág. 5).

En finca Tehuantepec la situación es diferente, los cortadores de caña que no tienen productividad alta, son trasladados a otro tipo de labores, no pierden su relación laboral y siguen integrando el equipo de trabajo durante la zafra.

El trabajador campesino tiene una habilidad potencial para laborar en las tareas agrícolas, la opinión de los jefes administrativos es importante es que cortador nuevo se le brida capacitación e inducción personalizada para que puedan ejecutar al máximo sus habilidades. Sin embargo todos aquellos que no logran acoplarse al ritmo de trabajo se tienen que retirar.

Figura 27. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa habilidades del trabajador

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|----------------------------|---|--|
| Habilidades del trabajador | Los cortadores nuevos no tienen experiencia en caña. Han trabajado en corte de café u otros cultivos. Para aprovechar la habilidad del trabajador, se le brinda la instrucción y capacitación necesaria, así como las herramientas que han sido validadas tecnológicamente para que puedan desenvolverse sin ningún problema. | A los cortadores se les da inducción de la técnica de corte a utilizar. La mayoría de los trabajadores son campesinos, saben del trabajo de agrícola, por lo tanto tienen las habilidades potenciales para el corte de caña, las personas que no tienen las habilidades, se les capacita y se monitorean durante las primeras semanas de la zafra para evaluar el desarrollo de sus capacidades. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019

El análisis cuantitativo de la figura anterior demostró que los cortadores de finca San Patricio están de acuerdo que deserción laboral existe porque muchas personas han descubierto que no tienen las habilidades requeridas para competir en el mercado, que han perdido su ventaja competitiva personal y su valor como capital humano, han descubriendo que aunque conserven

su empleo, no pueden mantener el ritmo de los requerimientos de la empresa. La opinión de los cortadores de caña se asocia con lo que piensa el jefe administrativo.

En finca San Patricio se comprueba lo siguiente: “... muchos de los trabajadores actuales saben que aunque quieran conservar su empleo, no pueden mantener el ritmo de los requerimientos científicos, técnicos y de negocios que necesitan las empresas.” (Lawler, 2004, pág. 6). Sin embargo en finca Tehuantepec, los cortadores reciben inducción y capacitación a fin de apoyarles a desarrollar sus habilidades y lograr mantener estabilidad laboral durante la zafra.

La siguiente figura pone en evidencia las opiniones de los entrevistados que la empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento específico para los cortadores de caña. Al delegar la responsabilidad de reclutar personal a intermediarios, en este caso los contratistas, puede carecer de la gestión administrativa que garantice la selección de las personas idóneas y con las cualidades necesarias para los requerimientos de eficiencia en el corte de caña.

Figura 28. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa reclutamiento del personal

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|-----------------------------|--|---|
| Reclutamiento del personal. | Se realizan reuniones con los contratistas en el tiempo de no zafra en los lugares donde viven. Estas personas se encargan de reclutar al personal que conocen y que han colaborado en anteriores oportunidades con ellos. | Se tiene un procedimiento de reclutamiento de contratistas, ellos son los que después se encargan de reclutar a los cortadores de caña. Los contratistas son personas de confianza y del lugar de origen de los trabajadores. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

El análisis cuantitativo sostiene los hallazgos del análisis cualitativo, pues los cortadores de caña indican que porque atraer y retener los mejores elementos trabajando en la mejor empresa requiere de administrar no solo los salarios sino una oferta completa de beneficios como un elemento competitivo, el trabajo se está volviendo más complejo en un tiempo en el hay escasez de trabajadores habilidosos es otro indicador con mayor aceptación. La forma de realizar el reclutamiento del personal en finca San Patricio es similar a la que realiza finca Tehuantepec.

Se comprueba lo siguiente:

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización contiene investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. (Chiavenato, pág. 165).

Las fuentes de proveer el personal necesario son los contratistas y es obvio que no tienen conocimientos específicos de administración de personal.

Figura 29. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa selección del personal

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|---------------------------|--|---|
| Selección del personal | Se prioriza a todas las personas que ya han trabajado para la empresa. También existen otros que han laborado en otros ingenios. Se trata la manera de contratar en mínima proporción a personal que no tenga experiencia en el corte de caña. | Los contratistas ya tienen su gente seleccionada, por lo regular son familiares. Nosotros tenemos una base de datos histórica, cuando el contratista trae su gente, consultamos en esa base de datos si hay personas que vienen nuevamente y el rendimiento que tuvieron y en base a esto se hace la selección. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019

8.5 CONTENIDO DE SALARIOS

La opinión de los jefes administrativos tiene mucha asociación con los resultados del análisis cuantitativo, ya que reveló que el contenido de salarios puede generar insatisfacción, intención de renuncia y por último deserción laboral. El salario permite que el trabajador pueda comprar con la remuneración monetaria que percibe, tiene libertad de elegir los consumos, gastándolo en aquellos que más le interesan o le convienen, sin embargo en el caso de los cortadores de caña, no cubre los gastos de la canasta básica y vital.

Figura 30. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa salarios de los trabajadores

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|------------------------------|--|--|
| Salarios de los trabajadores | Los trabajadores ganan por productividad. La remuneración es por tonelada cortada. Esto fue una debilidad debido a que por problemas de la época de lluvia los cañaverales estaban tirados, o con los terrenos húmedos, las quemadas no eran efectivas y la caña tenía mucha hoja. Por otro lado el ingenio al cual se le provee la caña, tuvo problemas en el arranque y se tuvo que reducir el corte. Esto impactó a que ellos cortaran menos toneladas de caña en el día, respecto a zafras anteriores e incluso en otras empresas. No ganaron lo que ellos tenían previsto. Eso representó una debilidad e insatisfacción para los trabajadores. | El pago que se hace a los cortadores por tonelada es de los más altos de la agroindustria azucarera, alrededor de Q 20.00 por tonelada de caña cortada. Es muy difícil que otras fincas puedan competir con nosotros, la ventaja que tenemos es que nuestras tierras tienen buena productividad de caña y eso es lo que difiere de otros lugares. Los cortadores de caña están satisfechos con el salario que devengan mensualmente pues tenemos conocimiento que cubre con el costo de la canasta básica alimentaria. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

De acuerdo a la figura anterior, los trabajadores no estuvieron satisfechos con el salario que percibieron en la zafra. Los cortadores de caña quieren ganar suficiente dinero para regresar a sus hogares e invertirlo en sus cultivos, negocios y educación para sus hijos. Lo característico del salario a destajo, es que se trata de una remuneración por resultado puro, que a su vez, mide con exactitud el rendimiento del trabajador y lo estimula a trabajar lo más intensamente que pueda. Tiene la grave dificultad de que esa estimulación puede llevar al trabajador a excederse en el esfuerzo de modo inconveniente para su salud y calidad de vida.

Las desventajas que se pueden presentar en el trabajo a destajo es que tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos. Los salarios de los trabajos en finca San Patricio fueron bajos, pero hay que mencionar también que la causa principal fue el ingenio al cual le proveen la caña. En el arranque de la zafra hubo problemas en la operación, especialmente en la parte mecánica del ingenio. Esto provocó que se disminuyera la capacidad de molienda y por lo consiguiente la tarea asignada a cada cortador de caña fue menor.

En finca Tehuantepec se paga más en el salario devengado, sin embargo las prácticas y técnicas de corte son más exigentes, lo que hace que el esfuerzo del trabajador sea mayor y por lo consiguiente el desgaste físico también. Pero al cortador de caña lo que le interesa es ganar más y lo suficiente para regresar a su lugar de origen para subsistir, estar en la costa y no llenar económicamente sus expectativas, significa tiempo perdido al no percibir un valor agregado a su estadía. Los niveles de salarios en esta finca aparentan ser buenos porque hay suficiente caña para cortar, es decir rendimientos altos en el cultivo de la caña.

De acuerdo a las respuestas de los entrevistados, ver figura siguiente, existe una forma que establece los niveles de salarios en finca San Patricio y se hace por medio de productividad. La productividad establece la cantidad de caña cortada por hombre día. De acuerdo a los jefes administrativos, los niveles de salarios cumplen con el salario mínimo establecido en Guatemala para los trabajadores del sector agrícola.

Lo anterior contradice a los resultados de análisis cuantitativo debido a que los cortadores de caña hablan de salarios bajos y de ritmos fuertes de trabajo para alcanzar sus metas de rendimiento. Los trabajadores tienen conocimiento pleno de lo anterior, saben que sus patronos también definen con el salario que pagan hasta donde los cortadores pueden superarse o no. Es el margen establecido del capitalista hacia el obrero, ganar lo suficiente para tener calidad de vida que en la mayoría de los casos apenas se traduce en subsistir.

Figura 31. *Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa niveles de los salarios*

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--------------------------------|--|---|
| Niveles de los salarios | La productividad de corte está amarrada al contenido de salarios que reciben los trabajadores. El sector de corte de caña, es el que paga más a los campesinos que otra actividad agrícola. El salario que percibe un cortador de caña, es más alto que el salario mínimo establecido para los trabajadores agrícolas. Los trabajadores no percibieron los niveles que ellos esperaban, sin embargo lo que obtuvieron estuvo muy por arriba de lo que establece la ley. No existe explotación de trabajadores que les afecte su nivel de salarios. | Si el trabajador corta con buen rendimiento, así será el pago que recibe. Esto significa que hay diferentes niveles en los salarios. El cortador sabe muy bien cuanto es lo que corta, y cuando debe ganar. Para ganar bien, deben tener buenos cañaverales, que sean sanos, de calidad ya que el indicador de pago es el peso de la caña. Si están cortando caña dañada, obviamente el peso de la misma no es buena y esto le afecta a los cortadores. Algo muy importante de mencionar es que nosotros pagamos por arriba del salario mínimo establecido para el sector agrícola. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

De acuerdo a este análisis, en finca San Patricio puede existir explotación salarial para los cortadores de caña, ya que este sector es el que más paga a los trabajadores agrícolas por su jornal, pero ello implica que no todos pueden lograr los niveles altos de productividad exigidos,

tienen que trabajar más de doce horas y algunos no llegan a ganar el salario mínimo establecido por el ministerio de trabajo y previsión social.

En finca Tehuantepec se tiene establecida una política de compensación basada en productividad. Esto es, aquellos trabajadores que corten más toneladas de caña en el jornal, tendrán un pago más atractivo por su trabajo. “Las políticas de compensación influyen también en los salarios y prestaciones que se pagan, ya que son las normas básicas de compensación en varias áreas importantes.” (Dessler, 1994, pág. 405). Los entrevistados dicen que es importante indicar que no se trata de exprimir al trabajador, sólo se le permite cortar lo que humanamente puede hacer. Esto se hace con base en la experiencia y la capacidad física de los cortadores de caña

Figura 32. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa políticas de compensación

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|---------------------------|---|--|
| Políticas de compensación | En la empresa hay una política que establece un premio o compensación por productividad. Esto quiere decir que el trabajador que corte más toneladas en el día, tiene un pago diferente por tonelada de caña. Por ejemplo, el trabajador que corte de 4 a 5 toneladas diarias tiene un precio, si corta de 5 a 6 se paga un valor más alto y de forma similar, si corta de 6 a 7 toneladas obtiene una compensación más alta. | Anteriormente se tenía una tabla de compensación por corte de caña, es decir el que tenía más productividad ganaba más, sin embargo esto ocasionó problemas pues los cortadores no hacían su trabajo con calidad, por esta razón se dejó de usar y ahora se paga el mismo precio a todos los cortadores, afortunadamente la productividad no tienen variación alta y todos están conformes con lo que ganan. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

La figura anterior demuestra que en finca San Patricio los cortadores conocen la política de compensación y aceptan este tipo de pago en su contrato laboral porque no tienen otra opción,

pues en el análisis cuantitativo se encontró que los cortadores de caña perciben el pago por productividad como la recompensa por su labor, posiblemente por esta razón los niveles de rendimiento se establecen por cuenta del empleado y creen que no vale la pena esforzarse más para obtener resultados que sobrepasen las metas establecidas. Por su lado, en finca Tehuantepec, el valor de la tonelada de caña cortada es fijo, tienen compensación de pago pero por calidad, es decir, cortar la caña y entregarla sin impurezas como raíces, hojas, tierra etc.

La siguiente figura contiene la opinión de los jefes administrativos sobre la competitividad en los salarios. “Los sueldos o los salarios deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y retener a empleados calificados.” (Chiavenato, 1998, pág.305).

Figura 33. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa competitividad en los salarios

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|---------------------------------|--|---|
| Competitividad en los salarios. | Los cortadores de caña comparan sus salarios percibidos y también la productividad realizada. Es muy delicado este punto, ya que si por algún motivo se comete un error en el cálculo del salario, los trabajadores se dan cuenta y alegan sus derechos. Por esa razón es muy importante para nosotros mantener competitividad en los pagos, puesto que esto garantiza que los cortadores estén satisfechos y que no se retiren. | Como se indicó anteriormente, se busca que exista competitividad en los salarios que se pagan, y esto va amarrado al esfuerzo que cada trabajador haga. Se necesita que el trabajo sea bien hecho, con calidad, no sólo pedimos cantidad. Esto hace que se le pague al trabajador por una tonelada de caña cortada con calidad, es decir libre de materia extraña y dentro de los intervalos de evaluación estipulados. Los trabajadores también conocen los salarios de otras fincas y están conscientes que aquí ganan más. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Los entrevistados de finca San Patricio y finca Tehuantepec indicaron que los cortadores hacen comparaciones externas e internas. Esto les sirve de base para la aceptación del salario que se les

haga efectivo. Saben perfectamente que su salario depende de la calidad del trabajo que realicen. Efectivamente lo anterior concuerda con los hallazgos del análisis cuantitativo, debido a que se encontró que los cortadores de caña comparan los salarios que ofrecen otras empresas agrícolas que se dedican a la actividad del corte de caña, cuando ven alguna variación respecto a lo que ganan en finca san Patricio, deciden quedarse o buscar otro empleo similar.

Todo lo expuesto anteriormente explica la correlación que existe entre la variable contenido de salarios y deserción laboral, el análisis cuantitativo de correlación demostró que a medida que el contenido de salarios disminuye, la deserción laboral aumenta, como un efecto inversamente proporcional.

8.6 CONDICIONES LABORALES

Las condiciones laborales son un factor muy importante para que los trabajadores interactúen favorablemente con beneficio compartido para ellos y para la empresa. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral. En esta sección se da a conocer las opiniones de los jefes entrevistados, lo que permitirá describir la forma en que son tratados los trabajadores respecto a trabajo justo, disciplina, seguridad, higiene y salud, prestaciones laborales y otros beneficios.

Uno de los entrevistados interpreta el trabajo justo como decente. “El trabajo decente incluye la libertad, competitividad, seguridad, dignidad y el vínculo con los objetivos más generales de protección social y promoción del empleo.” (Barreto, 2002, pág.157). “El trabajo decente es sinónimo de trabajo digno.” (Miranda, 2002, pág.89). Otro sinónimo de trabajo decente, es trabajo productivo (Brú & Rosal, 2002, pág. 93).

Figura 34. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa trabajo justo

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--------------------|--|---|
| Trabajo justo | Los trabajadores saben que si cortan con productividad, así será la remuneración. Son personas que están acostumbradas al trabajo agrícola. De hecho no hay trabajo agrícola que sea fácil, pero si hay trabajos que son mal remunerados y por tal razón ellos prefieren venir a cortar la caña a la costa porque saben que vienen a ganar plata. El trabajador tiene la palabra, diariamente se pasan boletas de satisfacción para conocer las inquietudes e inconformidades, en el trato, alimentación, hospedaje y otros servicios. | El trabajo del campo es duro. Nosotros lo hemos experimentado, ya que realizamos anualmente un evento que se llama corte ejecutivo, donde todos los trabajadores administrativos vamos a cortar caña. El campesino tiene la ventaja de haberse forjado bajo el sol, y saben hacerlo muy bien, se les da la tarea que humanamente pueden hacer. Por lo anterior, el esfuerzo de la empresa recae en brindar buenos servicios, de alimentación, donde descansan para que su estadía sea lo más confortable y decente posible. Los trabajadores saben de esto y por ello no se organizan para formar sindicatos. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Es importante observar en la opinión de los entrevistados en la figura anterior pues indican que la empresa ha realizado esfuerzos para que los cortadores de caña tengan un trabajo justo. El trabajo de campo es duro y agotador, como recompensa a esa jornada, los servicios que se prestan deben reunir la calidad que los trabajadores demandan.

La respuesta de los entrevistados de finca San Patricio y finca Tehuantepec contrasta con la opinión de los cortadores de caña encontrado en el análisis cuantitativo. Ellos indican que el empleado debe ser tratado con justicia, pues reconocen que son objeto de explotación.

Los trabajadores necesitan que las condiciones laborales permitan que exista compromiso mediante construcción de confianza para que exista lealtad y compromiso de metas productivas. Los cortadores de caña tienen temor hablar de libertad sindical y negociación colectiva, perciben del sistema administrativo de la finca San Patricio poco respeto a los derechos humanos y esto no coadyuva a tener confort con sus ingresos económicos y sentirse como objetos de explotación.

En finca Tehuantepec los trabajadores tienen conocimiento pleno de que las condiciones laborales vinculan efectivamente su desempeño y comportamiento con el derecho laboral, aunque no se cumple a cabalidad, pues es muy difícil que inspectores del ministerio de trabajo lleguen a supervisar el trato hacia ellos, además no se aplica la libertad sindical que es garantizada por la ley.

Figura 35. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa disciplina en el trabajo

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|---------------------------|---|---|
| Disciplina en el trabajo | Se le entrega un reglamento de trabajo a cada contratista. La disciplina se aplica desde el adecuado comportamiento que deben observar y cumplir en los módulos donde tienen su estancia en el sentido de que cuiden las instalaciones. También se cuida mucho que la disciplina se mantenga en el área de trabajo. | La gente es bastante responsable y acomodada pero hay algunas personas que no asisten un día después de que se le pague, a estas personas se les penaliza descontando el día que no asistió. Existe un listado de normas que es entregado a cada contratista para que sea divulgado a los cortadores que tiene a su cargo. Las sanciones son establecidas por el caporal, pero el trabajador tiene oportunidad de demostrar su inocencia. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

“La disciplina en el trabajo es una estrategia reguladora dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores.” (Montes, 2005, pág. 53).

De acuerdo a lo descrito por los jefes administrativos de finca San Patricio en la figura anterior, los trabajadores conocen las reglas, las observan y cumplen. Existen sanciones para los infractores.

Ello permite un sistema de trabajo ordenado donde se respetan los derechos del trabajador, pero también se exigen obligaciones, con el objetivo de lograr equilibrio entre la empresa y el trabajador.

El análisis cuantitativo refleja que los cortadores conocen aspectos disciplinarios básicos, pero a diferencia de lo que opinan los jefes administrativos, no hay un reglamento interno que puedan observar y cumplir, teniendo como un valor la disciplina que les permita convivir y laborar en armonía. Indican que la disciplina en el trabajo es utilizada por la empresa como una estrategia reguladora dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores.

También contrasta la opinión de los jefes administrativos con los hallazgos encontrados con los cortadores de caña pues el último recurso de aplicación de disciplina utilizado en finca San Patricio se debe ejecutar cuando se tienen pruebas suficientes de indisciplina o de trasgresión de alguna norma establecida en el reglamento interior de trabajo o incluso en las leyes laborales, pero en la práctica no es así, los despidos suceden y muchas veces los trabajadores no saben los motivos por los cuales fueron dados de baja por sus servicios.

Por su parte en finca Tehuantepec también se rige disciplinariamente y sanciona a sus trabajadores pero indica el entrevistado que se da la oportunidad de demostrar inocencia a algún incumplimiento de los reglamentos antes de aplicar una medida disciplinaria.

Figura 36. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa seguridad

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--------------------|---|--|
| Seguridad | Es una debilidad que tenemos en la empresa. No contamos con un programa específico de seguridad. Se están implementando acciones que han surgido como parte los problemas que se experimentaron en la zafra pasada con algunos accidentes de trabajo. Hay personas responsables que les enseñan a cortar, a mantener una postura en el cuerpo y la técnica y movimientos que deben ejecutar al realizar el corte para evitar accidentes por heridas punzocortantes. | Las condiciones de corte en Guatemala son adversas. Cortar caña conlleva sus riesgos y la mayor cantidad de accidentes es por heridas en las piernas ya que si no se realiza bien la técnica de corte, cualquier movimiento puede ser crítico. Los cortadores utilizan resguardos o accesorios que le permitan trabajar con mayor seguridad para que no corran el riesgo de sufrir un accidente laboral. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Al realizar cualquier actividad laboral, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del empleado, teniendo mucho cuidado de los riesgos inherentes a la actividad que se realiza y al ambiente físico donde se ejecute. Sin embargo en finca san Patricio no aplica la expresión anterior, ya que en la figura anterior se puede ver que la opinión del jefe entrevistado refleja una debilidad para la empresa por el riesgo que corren los cortadores de caña en sus labores de cosecha.

Aunque sólo se menciona el riesgo de sufrir una herida punzocortante, los cortadores pueden sufrir otro tipo de accidentes, como mordeduras de serpientes, piquetes de insectos y estar

expuestos a contaminación de sólidos suspendidos en el aire, producto de la quema de los cañaverales y el polvo que se eleva como producto de la remoción del suelo en la cosecha y en los caminos por el paso del transporte pesado.

En finca Tehuantepec se realizan esfuerzos para desarrollar programas de seguridad que sean de beneficio del empleado, priorizar la seguridad del trabajador, y reconocen en él un capital humano que merece el cuidado para ser un individuo productivo para beneficio del empleado y empleador, debido a que los trabajadores realizan sus actividades con equipo de seguridad, como guantes, lentes, mascarillas, polainas, etc. Por lo general este tipo de empresas tienen implantado un sistema de corrección, no de prevención. Esto porque invierten en clínicas médicas y en personal para primeros auxilios, dejando la libertad de ocurrencia en cualquiera de los empleados contratados.

En finca San Patricio los cortadores de caña no usan ningún tipo de accesorio de seguridad o resguardos que protejan su integridad física y de salud. “En un trabajo donde no hay seguridad, hay un mensaje social que tiende a significar el cuerpo del trabajador como mera herramienta de trabajo, privándolo como sujeto de sentimiento y creación intelectual.” (Rodríguez, 2002, pág.133).

Los programas de seguridad son necesarios en finca San Patricio. Al tener en una empresa condiciones de seguridad buenas, el empleado podrá trabajar de una mejor manera sin sentir temor por su integridad física o intelectual que haga que el desempeño no sea el adecuado.

Los trabajadores deben ser consultados, informados y capacitados en todo cuanto atañe a los distintos aspectos de la seguridad y disponer del tiempo y de los recursos necesarios para participar en los comités de seguridad. Sobre todo, también los empleados deben asumir la responsabilidad de trabajar adecuadamente, con seguridad.

Figura 37. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa higiene y salud

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--------------------|---|--|
| Higiene y salud | Se está trabajando mucho en la limpieza y sanitización de los utensilios de alimentación, así como del lugar donde se hospedan. Respecto a la salud, se realizan jornadas médicas durante zafra, que permiten detectar alguna enfermedad y dar el tratamiento adecuado para los trabajadores. En el área de campo donde cortan la caña se tienen problemas por las condiciones ambientales en que realizan su labor, hay mucho trabajo por hacer para mejorar el tema de higiene y salud. | El medio en que trabajan los cortadores es con polvo, ceniza y calor intenso, sin embargo se les provee de agua clorada para que se laven las manos a la hora de comer, también se les proporciona sanitarios móviles y área de descanso con sombra para que recuperen energías. Se tiene implementado un programa de descansos periódicos durante toda la jornada diaria. En los módulos donde duermen, comen y descansan, la higiene si es predominante, ya que se promulga que ellos mantengan un hábito diario de baño personal para evitar enfermedades y que tengan buena salud. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

En la figura anterior, la opinión del jefe administrativo concuerda en que procurar la higiene del personal y de las instalaciones crea una percepción saludable y positiva en la estancia de los cortadores de caña en finca San Patricio. En finca Tehuantepec, se ha considerado como prioridad el tema de salud e higiene, se han hecho cambios estructurales y eso ha fortalecido la salud de sus trabajadores.

La salud depende en buena parte de la seguridad que el empleado tenga en su entorno de trabajo. Es obvio que en finca San Patricio no existe un programa de seguridad, las actividades que se realizan para preservar la salud de los cortadores de caña son puramente acciones correctivas.

“Un buen estado de salud se traduce en un comportamiento y actitud positiva, por parte del trabajador, frente a la tarea que desempeña.” (García, 2004, pág. 81).

En el análisis cuantitativo se encontró que los cortadores de caña saben que la salud representa para ellos tener buenas condiciones físicas y mentales para hacer frente a la jornada diaria de trabajo y lograr las metas establecidas de producción e ingresos económicos, la salud y la higiene son derechos humanos que en el lugar de trabajo no se observan, pues las personas se saturan de sudor, lo que favorece impregnarse de ceniza y polvo, comen en el suelo con limitaciones de higiene personal al no contar con agua potable y sanitarios limpios para realizar sus necesidades fisiológicas.

Los cortadores de caña indican que merecen laborar en buenas condiciones físicas y psíquicas para que el trabajador soporte mejor una jornada prolongada, el estrés y la presión del trabajo. Hay que tener presente la higiene del trabajo es de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme o se ausente parcial o totalmente de su sitio de trabajo. El estado de salud del individuo es una componente de la función de utilidad total. En esto influye la utilidad derivada del trabajo, puesto que si el individuo goza de un buen estado de salud, tiene más posibilidades de trabajar con más efectividad, lo que repercutirá efectivamente en el ingreso.

Aquellos individuos con mejor estado de salud incrementan su utilidad debido a que padecen menos sufrimiento y dolor para la realización de sus actividades diarias. Trabajar en buenas condiciones físicas y psíquicas, permite al trabajador soportar mejor una jornada laboral prolongada, el estrés y la presión del trabajo. Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al sueldo que las empresas otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.

De acuerdo a la siguiente figura los entrevistados indican que existe preocupación de mejorar día a día las prestaciones laborales y los servicios a todos los cortadores de caña de caña, se efectúan evaluaciones y se mide el grado de satisfacción de los trabajadores.

Figura 38. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa prestaciones laborales y otros servicios

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--|--|---|
| Prestaciones laborales y otros servicios | Se cumple con lo regulado por la ley. También se incentiva al trabajador a depositar mensualmente una cuota para una caja de ahorro que se le entrega al final de la zafra. El problema que se dio en este año es que no quisieron ahorrar, debido a que la productividad no fue la adecuada. Dentro de las prestaciones se tiene la clínica médica y dental e hidratación en el lugar de trabajo entre otros. Los servicios de hospedaje, alimentación y transporte son evaluados y en esta zafra fueron mejorados. Se realiza una encuesta semanal para medir el grado de satisfacción, los resultados obtenidos superan los de la zafra pasada. | Ha sido el enganche para que los cortadores de caña vengan a trabajar con nosotros, la gente se siente agradecida porque con la liquidación que reciben hacen sus casitas o lo utilizan para la cosecha en el tiempo de no zafra. Otras prestaciones que se les brinda es la alimentación, servicio de clínica médica, odontológica. También se les inscribe a un plan de auxilio póstumo al cual pagan de forma mensual una cuota que no sobrepasa los Q 25.00 en caso de muerte la familia recibe hasta Q 15,000.00 para sufragar los gastos del sepelio. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Los cortadores de caña concuerdan en el análisis cuantitativo que las prestaciones laborales que establece la ley se brindan en la empresa como el séptimo día, bono 14, aguinaldo, vacaciones, pero que no ven algún impacto relacionado a los factores anteriores con su salario, Los trabajadores tienen la opción de integrar en un programa de auxilio póstumo, caja de ahorro que genera ingresos extras por los intereses ganados en un período determinado de tiempo y ser socios de una cooperativa que ofrece productos de consumo de primera necesidad y otros productos a precios bajos respecto al comercio general.

Es importante mencionar que los servicios que brindan las finca san Patricio y finca Tehuantepec, han cambiado notablemente. Antes a los cortadores se les hospedaba con mínimas comodidades y con acuerdo con el siguiente aporte: "... los alojamientos consistían en construcciones de madera, conocidas como galeras, no se proporcionaba ningún tipo de cama o enseres." (Plan, 1995, pág.15). El diario electrónico que se ubica en internet, denominado del mundo hospitalario (2001) en un artículo indica que la comida no cubría los nutrientes necesarios y no tenían condiciones higiénicas; esto los hacía vulnerables a enfermedades y tener deficiencias caloríficas que reducían de una forma significativa la productividad de los cortadores.

El análisis cuantitativo concuerda y encuentra explicación en lo expuesto anteriormente, pues la correlación de la variable condiciones laborales impacta de forma inversa la variable deserción laboral, es decir, a medida que se incrementan las condiciones laborales, disminuye la deserción laboral y viceversa.

8.7 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.

Por motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación introductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. (González, 2008, pág. 52).

Es un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento en otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad. En este espacio se analizan las variables operativas: motivación, coestima, ergonomía, comunicación, reconocimientos, liderazgo de los jefes y desarrollo de los trabajadores. La siguiente figura presenta la opinión de los entrevistados sobre la motivación, ambos concuerdan que la empresa brinda suficientes estímulos a los trabajadores para que permanezcan en la misma y se sienta motivados a trabajar de forma eficiente.

El análisis cuantitativo encontró que los cortadores de caña reconocen que debe existir motivación hacia ellos y como respuesta existe un nexo para la empresa haciendo eficiente su labor diaria, la motivación es una causa que estimula de forma moral en las fincas para que los trabajadores decidan quedarse o marcharse. Lo que los trabajadores quieren, lo comparan con otras empresas o fincas que se dedican a la misma labor y se dan cuenta que también de forma interna la motivación no existe para todos

El estímulo principal que se brinda a los trabajadores es el cumplimiento de lo ofrecido, los salarios, las prestaciones, los servicios, las actividades recreativas, etc. Sin embargo, cuando ocurren problemas de falta de corte, los trabajadores se retiran, en este momento el estímulo se debilita y no se logra obtener la motivación que necesitan.

Figura 39. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa motivación

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|---------------------------|---|---|
| Motivación | El mayor estímulo que se le brinda al trabajador es cumplir con lo que le ofrecemos. Lo comprobamos con colegas de otras empresas, quienes dicen que no pueden competir con nosotros. El nombre de nuestra empresa está bien posicionada en el altiplano, de esa cuenta los cortadores prefieren venir a trabajar a finca San Patricio. | Durante el tiempo que los cortadores de caña están alojados en nuestros módulos habitacionales, brindamos las comodidades y servicios necesarios para que se sientan bien, realizamos actividades motivacionales, capacitaciones y los involucramos a interactuar en equipo. Esta es la clave de mantenerlos motivados. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

El entrevistado de finca San Patricio indica que cumplen con el ofrecimiento que le hacen a los trabajadores en el momento de ser contratados, dijo que era un estímulo hacia el trabajador y que son competitivos respecto a otras fincas, sin embargo al triangular con la información del análisis cuantitativo, lo anterior contrasta con la opinión de los cortadores de caña, quienes indican no sentirse muy motivados.

En finca Tehuantepec la situación es diferente, adaptar a los trabajadores a las condiciones de los módulos habitacionales hay sido la clave para tenerlos motivados y así evitar que se retiren a otras fincas a buscar trabajo.

Inducir al trabajo en equipo ha sido una de las formas de mantener la cohesión con todos los trabajadores, aunque en la práctica es desempeño realizado y los salarios devengados son de forma individual, y los resultados del análisis cuantitativo tiene correlación positiva, pues la opinión de los cortadores de caña de finca Tehuantepec concuerda con el jefe administrativo entrevistado.

“La coestima es una actitud o proceso que permite motivar al individuo a través del intercambio, orientación y nivelación de las expectativas.” (Armas, 2006, pág. 30). Busca generar una nivelación entre lo que el individuo espera lograr y lo que su entorno espera que logre. Las expectativas pueden ser: reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.

De acuerdo a la opinión de los entrevistados, ver la siguiente figura, la coestima es un factor importante que se cultiva en finca San Patricio y los trabajadores lo viven, lo sienten, lo testifican con su actitud positiva. Sin embargo el análisis cuantitativo demuestra lo contrario, los trabajadores no sienten estímulos de parte de la empresa y la respuesta es brindar un trabajo de calidad, de manera que se cumplan las metas y las necesidades tanto de los empleados como de la finca San Patricio.

Figura 40. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa coestima

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--------------------|--|---|
| Coestima | La identificación que los cortadores tienen con la empresa, es que mantienen esa relación incluso cuando no es zafra. Se hacen visitas periódicas a sus lugares de origen y nos hemos podido dar cuenta que algunos han utilizado el diseño de los módulos e incluso los colores que identifican a la empresa para pintar sus casas. Cuando llegamos nos salen a recibir con playeras que la empresa les ha proporcionado gratuitamente y las portan con orgullo. La empresa valora mucho a sus trabajadores, la alta gerencia está integrada por personas con un profundo valor humano. | La gente antigua, es decir los que tienen más de dos zafras de trabajar con nosotros son los que más se identifican con la empresa. Las vivencias que he tenido con mucha gente que corta caña son inolvidables. Las personas quieren trabajar con nosotros, se sienten contentas al estar aquí, pero siempre y cuando estén ganando bien. La empresa por su lado ha mejorado la perspectiva que tiene hacia el trabajador, ha invertido para que se realicen cambios significativos para que la estadía de los cortadores sea placentera y cómoda en el período de la zafra. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Por otro lado, en finca Tehuantepec, los resultados son diferentes. El promover la coestima ha logrado que las personas se sientan motivadas, especialmente aquellas que ya tienen cierta antigüedad en la empresa, es la brecha que existe con finca San Patricio. Mientras la empresa sólo se dedique a motivar a sus empleados a través de mecanismos aislados que no se relacionen con las expectativas que éstos poseen, difícilmente podrán alcanzarla a plenitud, así como tampoco los empleados lograrán mantenerse motivados si se empeñan en alimentar expectativas ajenas a las que la organización tiene con ellos.

Figura 41. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa ergonomía

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--------------------|--|---|
| Ergonomía | Sabemos de algunas investigaciones que sugieren implementar nuevos tipos de machetes. Sin embargo, los trabajadores prefieren el tradicional australiano, así llamado por su lugar de origen. Se les brinda instrucción preliminar para porten una posición adecuada al momento del corte, pero los cortadores no colaboran. | Hemos trabajado mucho en nuevos métodos de corte para mejorar la postura de trabajo, la utilización de nuevas herramientas como machete, horarios de descanso con sombra. Los trabajadores colaboran y emplean las sugerencias y accesorios nuevos que se les brinda. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

En la figura anterior se encuentra la opinión de los jefes administrativos respecto a la ergonomía en el lugar de trabajo de los cortadores de caña.

“La asociación internacional de ergonomía (IAE) define la ergonomía como la disciplina científica relacionada con la comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los otros elementos de un sistema.” (Cañas, 2011, pág. 13).

En finca San Patricio tratar de mejorar la técnica de corte, proveer herramienta adecuada, pero no toman en cuenta la postura de trabajo, accesorios, equipo, y el entorno que rodea a los empleados. Finca Tehuantepec ha implementado métodos de corte para mejorar la postura de trabajo, descansos con sombra para recuperación por cansancio y nuevos tipos de machete.

El análisis cuantitativo determinó que los cortadores reconocen que debe existir un proceso de interrelación entre las herramientas de trabajo en el que intervienen varios sujetos, los trabajadores, supervisores, jefes, gerentes y los patronos de la empresa. Están de acuerdo que la motivación depende de adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia.

Lo anterior indica que los trabajadores necesitan ser motivados con sus áreas de trabajo y de convivencia protegidas con programas de seguridad y de higiene para la adecuada realización de sus actividades laborales.

La triangulación del análisis cuantitativo y cualitativo, evidencia que la ergonomía del ambiente de trabajo en finca san Patricio es una debilidad. Hay que recordar, lo que motiva al trabajador es el trabajo en sí, y lo que le desmotiva son las condiciones en que lo hace.

En este aspecto es poco el avance que se ha tenido, pero la actitud de los trabajadores es muy importante, también debe existir la colaboración para poder hacer los cambios necesarios para lograr la comodidad en el corte de caña.

El trabajo de corte de caña es rudo, la gente se llena de ceniza la cara y los brazos, su ropa se ensucia, estas cenizas van acompañadas de una serie de gases no visibles y humo que agravan los problemas, la combustión que ocurre con la quema de cañaverales produce gases como monóxido de nitrógeno, las cenizas contienen contenidos de potasio, que al entrar en contacto con agua son tienen alto poder corrosivo que genera enfermedades de la piel y del aparato respiratorio, entre otros.

Figura 42. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa comunicación

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--------------------|--|--|
| Comunicación | La primera instancia son los contratistas, quienes tienen a su cargo los diferentes grupos o cuadrillas de cortadores. De esta forma se les brinda la comunicación y en la doble vía, también los contratistas nos hacen llegar sus planteamientos. Nosotros como jefes también interactuamos con los trabajadores, incluso cualquier situación que quieran plantear o queja, tienen la libertad de llegar con nosotros. La comunicación ha creado un clima de confianza, incluso hay momentos en los cuales compartimos los alimentos en los cañaverales. | Existe buena comunicación en toda la línea de mando. Todo lo relacionado a métodos de corte, salarios, uso de las instalaciones de los módulos habitacionales se hace de forma directa, no tenemos intermediarios, yo me encargo personalmente de estar todos los días con los cortadores después de la jornada laboral para estar pendiente de cualquier sugerencia o inconformidad que tengan. Cualquier cambio que la gerencia me notifique y que tenga relación con los cortadores yo traslado la información inmediatamente para que ellos estén enterados de las disposiciones que se presenten. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

El entrevistado de finca San Patricio indica que la comunicación ha creado un clima de confianza entre jefes y subordinados, ver figura anterior. La información que se genera se transmite desde el nivel de dirección a los mandos medios y luego llega a su destino final que son los trabajadores operativos. El vínculo que existe entre jefes y trabajadores hace una fortaleza que contribuye efectivamente a la motivación. Sin embargo el análisis cuantitativo demuestra lo contrario, los cortadores de caña necesitan ser escuchados y que sus ideas sean tomadas en cuenta para el mejoramiento del clima laboral e incluso para el aprovechamiento de recursos para el cumplimiento de metas a todo nivel, quieren conocer los canales de comunicación que están abiertos y que si tienen un problema pueden llevarlo a las instancias que correspondan.

Creer que la comunicación debe darse en todas direcciones con vectores que trasladen la información de forma adecuada que incluye el cumplimiento de metas y otros logros obtenidos en la empresa ya sea para los empleados de forma individual o colectiva.

Lo anterior confirma: “La comunicación es un elemento importante en la empresa, es uno de los instrumentos de la administración, ya que para elegir la estrategia han de ser comunicados los objetivos.” (Lacsa, 2004,pág. 98). La comunicación como valor social, es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella se intercambian opiniones y sentimientos con otras personas.

Es una acción social necesaria, ya que si esta no existiese, nadie sería capaz de conocer a fondo el mundo que rodea a las personas y mucho menos compartir las experiencias propias de cada ser humano con los demás. “Es serio error suponer que las personas y la empresa se pueden pilotear a sí mismos para el logro de las metas en el proceso productivo.” (Bacal, 2002, pág. 31).

En finca Tehuantepec la comunicación ha sido efectiva porque no tienen intermediarios para trasladar disposiciones de la gerencia general o inconformidades que los cortadores tengan respecto a las condiciones en su estadía en los módulos habitacionales o respecto al pago de salarios. El jefe de servicios es quién se encarga de tener una relación muy cercana con los trabajadores y tener de primera mano cualquier información que se presente en cualquier dirección, desde gerencia hacia cortadores y viceversa.

Por lo tanto, la comunicación continua del rendimiento es un proceso simple bidireccional para hacer un seguimiento del progreso, identificar las barreras al rendimiento y dar a ambas partes la información que precisan para hacer bien su trabajo. El compromiso de abrir la comunicación y fomentar la confianza, refleja los valores de los jefes, en particular el valor de situar a las personas primero y formar sus empresas en torno a empleados altamente comprometidos.

Figura 43. Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable reconocimientos

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--------------------|---|---|
| Reconocimientos | Se hace mediante premiaciones a los cortadores con mayor productividad. Se hacen actividades con shows musicales para todos los cortadores y en ellos se hacen los reconocimientos que consisten en bicicletas, electrodomésticos, etc. Los reconocimientos que se dan a los trabajadores también incluyen brindarles una cena especial a todos sin excluir a nadie, para compartir los logros y las metas alcanzadas por la empresa. | Se realizan reconocimientos especiales a mitad de la zafra y al finalizar la misma, a todo nivel, brindándoles premios por productividad y eficiencia. Los regalos son significativos, consistentes en televisores, radiograbadoras, bicicletas, etc. A la gente le gusta que se le hagan los reconocimientos en público, ya que destacan dentro de todos sus compañeros por ser un trabajador de buen rendimiento. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

La figura anterior evidencia que durante la zafra en finca San Patricio y finca Tehuantepec, se realizan actividades extra laborales donde se aprovecha para hacer mención especial a los trabajadores más destacados por rendimiento y productividad. Se les recompensa con regalos útiles para su hogar. “Los reconocimientos y recompensas a los empleados son herramientas indispensables para incrementar la productividad de las empresas.” (McAdams, 1998, pág. 23). El reconocimiento colectivo es una fortaleza porque el trabajador se siente satisfecho que la empresa comparta los logros obtenidos, esto impacta grandemente en sus metas operativas.

El análisis cuantitativo indica que los cortadores de caña como seres humanos necesitan que se les diga cuando las tareas asignadas fueron bien ejecutadas y con mayor razón si lograron cumplir o sobrepasar una meta establecida y en los casos cuando también se tenga que hacer retroalimentación si se detecta una falla en la productividad. Los trabajadores como seres humanos tienen sentimientos y afectividad al comportamiento de quienes les rodean. Los

hallazgos descritos, indican que los cortadores de caña necesitan ser reconocidos por la actividad productiva que realizan.

Lo anterior ratifica lo siguiente: el reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. Se puede establecer la existencia de dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño.

Lo negativo del sistema de reconocimientos de finca San Patricio y finca Tehuantepec, es que los premios se dan únicamente a quienes superan los niveles de producción, las personas que lo hacen tienen que hacer un esfuerzo exorbitante, poner en juego su salud, generando competencia entre unos y otros, de manera que sólo se identifiquen estrellas solitarias y no logros de metas por trabajo en equipo.

“Los reconocimientos hacia los trabajadores tienen como objetivo primordial un beneficio directo al capital humano.” (Parker, McAdams, & Zielinsky, 2013, pág. 117). En este caso, los reconocimientos deben influir en forma positiva para la finca San Patricio y para los trabajadores. Como resultado inmediato debe dar lugar a una mayor retención de personal y no motivar a elementos competitivos entre los trabajadores que pueda causar discordias o insatisfacciones personales.

De acuerdo a la siguiente figura la opinión de las personas que participaron en la entrevista, existe actitud de liderazgo en los jefes de finca San Patricio y finca Tehuantepec. Esto se debe a que el jefe interviene diariamente en la jornada laboral de cada trabajador. En este caso, el jefe le provee más área de caña a cortar y al asegurarlo, el trabajador se siente identificado y se crea un clima de confianza.

Figura 44. *Opinión comparativa de jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec sobre la variable operativa liderazgo de los jefes.*

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|---------------------------|---|--|
| Liderazgo de los jefes | Se identifican a todos los contratistas que tienen liderazgo positivo. Los cortadores se identifican y siguen a sus líderes, de hecho los contratistas también fueron cortadores y han experimentado la situación, ahora tratan a los subordinados con empatía. | El cortador estará contento con su jefe, siempre y cuando él le garantice que tendrá una buena jornada de trabajo diario, es decir, que le tenga una buena cantidad de caña a cortar. Por lo general, los jefes se han ganado la confianza de los cortadores por este medio, y esto indica que tienen un liderazgo positivo. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

La opinión del jefe administrativo de finca San Patricio difiere de los hallazgos del análisis cuantitativo. Los cortadores de caña necesitan que sus jefes los estimulen, los inspiren a realizar una buena labor de calidad en el sentido que sean el apoyo facilitador para el cumplimiento de sus tareas. Desean que sus jefes y supervisores sean una guía para la jornada laboral, pero que incluso puedan apoyar mediante el liderazgo personalizado y situacional a cada uno de los empleados que integran su equipo. Los cortadores de caña de finca San Patricio hacen lo que indican sus líderes, porque saben que ellos también hicieron la misma labor.

Por lo anterior se puede deducir que los jefes no tienen aptitudes de liderazgo, pues la esencia son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla, situación que ocurre en finca San Patricio, pero porque los empleados temen a sus jefes, no porque tengan confianza de trabajar en equipo guiados por una persona que les ofrezca y provea medios adecuados para la satisfacción de sus deseos y necesidades. En finca Tehuantepec, la información triangulada del análisis cuantitativo y cualitativo tiene correlación, pues los cortadores de caña opinan que sus jefes tienen liderazgo y el jefe administrativo también

opina lo mismo, parte del éxito es que los jefes aseguran caña suficiente para cortar, lo que se convierte en beneficio económico para los trabajadores.

El jefe administrativo de finca San Patricio dice que los trabajadores son instruidos y capacitados, ver siguiente figura. Indica que aprenden bien su oficio, hay oportunidad para desarrollarse y obtienen beneficios para sus familias. El análisis cuantitativo presenta información que contrasta con lo anterior, pues la mayoría de trabajadores tienen 30 años o menos. “Los mejores niveles de competitividad se encuentra con trabajadores de 19 a 32 años, que es donde está el pico del rendimiento de un cortador.” (Garoz, 2008, pág.15).

Figura 45. Opinión comparativa de los diferentes jefes administrativos sobre la variable operativa desarrollo de los trabajadores

| Variable operativa | Jefe administrativo finca San Patricio | Jefe administrativo finca Tehuantepec |
|--------------------------------|---|--|
| Desarrollo de los trabajadores | Como mencione anteriormente, a los trabajadores se les brinda capacitación e inducción. El desarrollo de los trabajadores es trasladado hasta a sus familias, es evidente, hay muchos testimonios de personas que edifican sus casas, tienen a hijos estudiando en la universidad y todo esto lo han logrado por los beneficios que han obtenido de la empresa. Hay muchas personas que se quedan en tiempo de no zafra y en la siguientes optan los puestos de monitores (instructores), caporales, supervisores u otros puestos que tienen un status diferente al del cortador. | Tenemos cortadores con experiencia hasta de 5 años o más, ellos siempre han trabajado con nosotros. Hay cortadores de caña que se quedan trabajando y aprenden un nuevo oficio, mediante la capacitación que se les brinda en el programa de desarrollo de habilidades y competencias, pueden ir ascendiendo y hacer carrera dentro de la empresa. Muchos de los jefes o supervisores han sido cortadores, y hay logrado sobresalir y compartir el desarrollo de la empresa y de forma personal. |

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de campo. Guatemala 2019.

Sin embargo en finca Tehuantepec tanto los cortadores de caña como el jefe administrativo indican que si tienen desarrollo como trabajadores pues tienen un programa de desarrollo de habilidades y competencias para todo el personal de corte de caña. El análisis cuantitativo refleja asociación con esta información. La antigüedad de trabajo en finca Tehuantepec es mayor respecto a finca San Patricio, esto hace que los cortadores de caña tengan más experiencia y por ende estabilidad, lo que perciben como un desarrollo laboral traducido en los beneficios que trasladan hacia sus familias de forma mensual y cuando son liquidados al final de zafra.

Es importante mencionar que en el trabajo agrícola, personas mayores de 30 años ya no son productivas, por tal razón los ingenios no contratan personas mayores de 40 años lo cual se demuestra con la población bajo estudio y el análisis cuantitativo. Si los cortadores de caña pudieran optar por otro cargo que les diera oportunidades de crecimiento, penosamente todos los entrevistados indicaron que jamás han recibido propuestas para subir de puesto, las únicas capacitaciones que reciben son sobre cómo mejorar la calidad del corte de caña, nunca para que exista un crecimiento personal dentro de la empresa.

De acuerdo al modelo desarrollo presentado en el capítulo 6, la edad que los trabajadores empiezan a experimentar crecimiento dentro de las empresas, es de 30 y 45 años, esto no ocurre en el trabajo de corte de caña, pues como se ha enunciado antes, todas aquellas personas mayores de 30 años son prácticamente improductivas.

8.8 REFLEXIONES FINALES DEL CAPÍTULO

En finca San Patricio se ubica uno de los módulos habitacionales que aloja trabajadores de corte de caña para abastecer un ingenio ubicado en el municipio de la Democracia, Escuintla con capacidad instalada de 40,000 toneladas de molienda diaria. Los cortadores de caña de finca Tehuantepec intervienen en el proceso de entrega de caña de un ingenio que puede moler 25,000 toneladas de caña diaria y está ubicado en el municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla. El personal de corte en su mayoría fue reclutado de los departamentos de Quiché y Baja Verapaz. El personal del altiplano es alojado en módulos habitacionales, no así los del área que radican en la costa sur.

Al ser contratados por la empresa, el personal de corte es administrado bajo los lineamientos, objetivos y conceptos de la estrategia al cortador (beneficios económicos, productividad y servicios). En los últimos años la expansión del ingenio al cual los trabajadores de finca San Patricio y finca Tehuantepec brindan el servicio de corte de caña ha sido evidente. Esto ha generado que las exigencias en el mejoramiento de los procesos sea progresivo y continuo. Cada área involucrada en el proceso de abastecimiento de caña de azúcar, tiene el compromiso de definir las estrategias que sirvan de base para la toma de decisiones en dichos procesos.

El análisis cualitativo refleja que en la zafra 2018-2019 hubo alta deserción laboral en finca San Patricio. La causa principal fue que las eficiencias de corte bajaron porque el ingenio al cual proveen caña tuvo problemas de operación. Esto impactó de forma negativa en el salario de los cortadores y algunos optaron retirarse para buscar mejores ingresos. Existe una influencia externa que impulsa a que los trabajadores se retiren. Otras fincas les ofrecen trabajo con la promesa que ganarán mejor, dentro de ellas se encuentra finca Tehuantepec donde la deserción laboral es menor.

En finca San Patricio la estabilidad laboral depende del rendimiento de los cortadores. Se cancela el contrato de trabajo a todos aquellos trabajadores que no cumplen con los parámetros establecidos. Se ha detectado que esto ocurre con las personas que por lo regular solo llegan a probar el tipo de trabajo y no rinden en el jornal asignado. En finca Tehuantepec, la mayoría de cortadores ya han laborado en el sector agrícola, tienen habilidades potenciales y se aprovecha brindándoles capacitación. Esto facilita la adaptarse al nuevo tipo de trabajo y llenar los requerimientos en la productividad.

Los niveles de salarios son establecidos de acuerdo a la productividad. Gana más el que produce más. El promedio de salario devengado por los trabajadores cumple con lo establecido en el salario mínimo, sin embargo, existen casos que se encuentran por debajo del promedio que podrían estar dentro de las personas que no reciben el salario mínimo pero se debe a inasistencias laborales. En finca Tehuantepec se practica la competitividad en los salarios, los trabajadores

comparan lo devengado con otros compañeros y relacionan su salario con la cantidad de caña que cortaron en el período laborado, ese análisis desvanece cualquier descontento e inconformidad con sus ingresos mensuales.

El salario cumple varias funciones. Desde un punto de vista contractual, es la contraprestación que el trabajador recibe a cambio de su labor. “Para el trabajador el salario cumple una función esencial, ya que constituye su único sustento o medio de vida.” (Fernández, 2004, pág.215). La gran mayoría de la población en Guatemala es asalariada y depende de una remuneración que se le denomina como salario alimenticio.

Los trabajadores son el factor más importante en un proceso productivo. De esa cuenta es de vital importancia considerar que la remuneración a éste sea justa. Es decir, que el salario que un trabajador reciba para recuperar sus fuerzas en una jornada de trabajo le debe alcanzar para satisfacer las necesidades básicas como cabeza de familia y de sus dependientes.

El corte de caña en Guatemala ha sido una opción de trabajo que genera ingresos económicos para el sector de trabajadores agrícolas. Los jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec indicaron que se ha cuidado de pagar lo justo, de acuerdo a la eficiencia y productividad de los cortadores, tomando como base lo que regula la ley, especialmente a lo referente al trabajo en actividades agrícolas en salario mínimo. En el año 2019 el salario mínimo fue: Q. 2,742.36 ordinario más Q.250.00 de bonificación incentivo, un total Q. 2,992.36. Estos valores se encuentran consignados en el acuerdo gubernativo No. 242-2018 publicado en el diario de Centroamérica el 28 de diciembre de 2018 y entró en vigencia a partir del día 1 de enero del 2019.

Dentro de la concepción general del derecho laboral, el tema del salario mínimo ocupa un lugar preponderante. La constitución política de la república de Guatemala, en el literal (a) del artículo 102, proclama el derecho social a condiciones económicas satisfactorias que garanticen al trabajador y a su familia una existencia digna y en el literal siguiente señala que todo trabajo será equitativamente remunerado, salvo lo que al respecto determine la ley. Una de las principales

aspiraciones de todo ordenamiento laboral, es la obtención de salarios que permitan una existencia digna del trabajador.

Los cortadores de caña, emplean sus ingresos económicos para subsistir. En finca San Patricio y finca Tehuantepec, el salario mensual promedio obtenido por cortador de caña del altiplano fue de Q 2,996.43 y 3,995.00 respectivamente, ambos valores se encuentran por arriba de lo establecido en el salario mínimo. Estos ingresos le sirven al trabajador en el durante seis meses aproximadamente para financiar sus cultivos de maíz y frijol entre otras actividades productivas y para mejorar sus viviendas o para la educación de sus hijos.

De acuerdo a la encuesta nacional de empleos e ingresos 3-2017, en el año 2017 el ingreso promedio mensual en las diferentes ramas de actividad fueron: Q 1,174.00 para el trabajo agrícola; Q 2,174.00 para la industria manufacturera; Q 2,568.00 en el comercio y Q 1,335.00 en el sector otras actividades de servicios (INE, 2017, pág.49). Se puede observar que el ingreso mensual que el trabajador agrícola en el corte de caña de finca San Patricio supera en un 255 % al promedio del ingreso mensual nacional percibido por el trabajador del sector agrícola y en finca Tehuantepec el impacto es mayor, con 340 % por arriba del promedio del ingreso promedio del sector agrícola.

Supera también el sector industria, comercio con y otras actividades de servicios. Los salarios devengados por los trabajadores de finca San Patricio, cumplen levemente por arriba de las exigencias del salario mínimo y también supera el promedio del ingreso mensual para la rama agrícola.

En finca Tehuantepec se percibe mejor salario, la brecha con el salario mínimo es mayor y de la misma forma con el promedio del ingreso mensual para el sector agrícola. Todo lo anterior concuerda con lo publicado en la sección opinión del diario el Periódico versión digital, al indicar que: “Los campesinos que trabajan en el corte de caña, reciben los salarios más altos del sector agrícola de Guatemala”. (Berganza, 2005, pág. 45). Sin embargo, el salario promedio mensual de los cortadores de caña de finca San Patricio no cubre la canasta básica alimentaria que reportó el

INE para febrero del 2019 que fue de Q 3,545.22, valor que si es superado por el salario promedio de finca Tehuantepec.

Lo anterior es contradictorio, pues se puede observar que no hay congruencia entre lo que establece el ministerio de trabajo y previsión social respecto al salario mínimo, el salario mensual devengado por los trabajadores y los gastos reales de los habitantes para subsistir mensualmente al conseguir el dinero para comprar sus alimentos básicos.

El trabajo del corte de caña es duro y agotador, los cortadores se les asigna un trabajo injusto al no tener un nivel base de productividad y exigir valores máximos, solo aquellos que tienen energía y constitución física exorbitante logran cumplir con las metas establecidas tener los mayores ingresos de salario. Se aplica disciplina a los trabajadores. Existen reglas que deben observar y cumplir. Hay un ordenamiento que permite una relación laboral entre trabajadores y empresa con miras al logro de las metas establecidas. Los trabajadores ven la disciplina aplicada como exigente, pues deben estar prácticamente aislados de toda actividad que les quite energía o los turbe en sus labores de corte de caña.

En finca San Patricio no existe un sistema integrado de seguridad industrial. El riesgo de sufrir un accidente de trabajo es alto. Pueden sufrir heridas punzo cortantes, picaduras de culebras, o daño en los ojos por sólidos suspendidos y problemas respiratorios por el polvo contiene el aire, en finca Tehuantepec ya realizan acciones correctivas y el personal utiliza los accesorios de seguridad que se les proporciona. Las actividades para la observancia de la salud se aplican como acciones correctivas. En finca San Patricio y finca Tehuantepec se inculca la higiene propiamente en el personal y en las instalaciones donde se alojan. Esto permite que los cortadores no se ausenten de sus actividades laborales, recibir un tratamiento médico, pero el costo de las medicinas les es descontado en los pagos mensuales que realiza la empresa.

Los jefes administrativos de finca San Patricio y finca Tehuantepec indican que se cumple con todas las prestaciones laborales de ley. Se brindan los servicios de alojamiento, alimentación, clínica médica y odontológica, seguro de vida entre otros. Estos servicios son aceptables ya que

se evalúa periódicamente el grado de satisfacción de los trabajadores pero hay muchos que no entienden ni están seguros de realmente recibirlos. Para finca San Patricio, las prestaciones, los servicios y el salario son parte del estímulo que reciben los trabajadores.

El cumplimiento de lo ofrecido al momento de la contratación impacta en la motivación de los cortadores. Los trabajadores que regresan a laborar luego que termina una zafra, aparentemente lo hacen porque valoran lo que la empresa les brinda, sin embargo la realidad es otra, aceptan el trabajo porque los niveles de desempleo en Guatemala son altos y en sus comunidades no tienen otra manera de subsistir más que cultivar tierras que en la mayoría de los casos son arrendadas.

Los cortadores exigen que se debe proteger los derechos del trabajador, mantener ingresos adecuados, no debe existir trabajo forzoso, combatir la explotación infantil tener un trabajo en el que las relaciones entre el empleado y el empleador estén debidamente reguladas por la ley. En la población bajo estudio no se observó menores de edad como cortadores de caña, esto difiere con el hallazgo que realizó CODECA (2013) al indicar que el 11% del total de los trabajadores de corte de caña del altiplano son niños, en calidad de ayudantes sin pago, es decir, menores de 18 años que trabajan ayudando a sus padres jornaleros, esto impide el acceso a la educación y se violenta ese derecho constitucional, sentenciando a futuros ciudadanos analfabetas vulnerables a ser emancipados por los empleadores agrícolas.

No se permite la libertad sindical y negociación colectiva en finca san Patricio y en finca Tehuantepec. Los jefes administrativos no quisieron abordar el tema, sin embargo los resultados de la población bajo estudio en el análisis cuantitativo, revelan el temor que tienen los trabajadores para hablar al respecto. Al limitar la organización sindical también se limita la negociación colectiva, que es el otro pilar de la organización sindical, con lo cual se resta fuerza a la organización de los trabajadores.

Es evidente que la opinión de los jefes administrativos se orienta a favor de la empresa, las condiciones de trabajo para ellos son diferentes, el lugar donde tuvo la entrevista para ellos fue en sus oficinas, con temperatura controlada por aires acondicionados y equipos cómodos, su

vestimenta limpia y es evidente el nivel de estudios superiores, sus manos limpias listas para operar un teclado de computador o de calculadora, obviamente los salarios son muy diferentes, viven en cómodos apartamentos que se ubican en un área conocida como el hotel que es proporcionado por la empresa, allí mismo existe un comedor que les sirve alimentación especial, sus cuerpos evidencian peso extra, sus rostros frescos y de ánimo muy optimista.

Por su lado los cortadores de caña trabajan en condiciones extremas, bajo el sol y calor sofocante, aunado al polvo y ceniza de la quema de la caña. Sus rostros demacrados con ojos hundidos y mirada desafiante ante la dura jornada diaria, parecen ser combatientes de guerra, pues la ceniza de color negro se impregna como camuflaje que cubre las inclemencias del duro trabajo agrícola.

CAPÍTULO 9

LA PROPUESTA: POLÍTICA EMPRESARIAL DE DIGNIFICACIÓN DEL CORTADOR DE CAÑA QUE IDENTIFIQUE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA RETENER A LOS TRABAJADORES E INCREMENTAR LA IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CON LA EMPRESA

Este capítulo presenta una propuesta dirigida finca San Patricio, tomando en cuenta las acciones que realiza finca Tehuantepec donde han logrado la meta de retener a los trabajadores durante la zafra y así evitar altos niveles de deserción laboral. Las recomendaciones que se detallan serán de mucha utilidad para el planteamiento de estrategias y toma de decisiones del personal de dirección de finca San Patricio.

La propuesta consiste en la creación de una política empresarial de dignificación del cortador de caña que identifique las oportunidades de mejora para retener a los cortadores de caña e incrementar la identificación del personal con la empresa. La creación de la política empresarial queda a discreción del interesado o sea finca San Patricio.

La política se basa en tres programas:

- Programa de corte de caña en verde.
- Programa de revisión de salarios y bonificación extra por calidad de corte.

- Programa de condiciones laborales (seguridad industrial, salud ocupacional, gestión de riesgos y amenazas, tratado de libre comercio DR-CAFTA).

9.1 OBJETIVO GENERAL

Crear una política empresarial para la dignificación del cortador de caña que incluya las oportunidades de mejora para retener a los cortadores de caña e incrementar la identificación del personal con la empresa.

9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar la estabilidad de los cortadores de caña y disminuir la deserción laboral en finca San Patricio.
- Mejorar los ingresos de los cortadores de caña mediante revisión de salarios y bonificación extra por calidad de corte.
- Promover mejoras en las condiciones laborales, seguridad industrial y salud ocupacional de los cortadores de caña.

9.3 PROGRAMA DE CORTE DE CAÑA EN VERDE: UNA APROXIMACIÓN A LA PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA

La producción más limpia es un sistema de prevención industrias que explotan recursos naturales. Su objetivo es reducir desechos y emisiones nocivas al medio ambiente e incrementar la productividad. Realiza un balance de materias primar y energía, como actividades técnicas para identificar las soluciones para reducirla contaminación en la industria, establece estrategias de minimización de materias primas, planifica acciones para evitar, reducir o disminuir, en su

origen, el impacto de contaminación de los residuos peligrosos generados. Plantea elegir las mejores opciones de consumo de materias primas y energía mediante la innovación y aplicación de la tecnología industrial.

Trabajar más implica ganar más. Sin embargo también se puede apostar a pagar más por mejorar el trabajo. La calidad del corte de caña desde el punto de vista de producción más limpia, genera valor agregado para el ingenio donde se maquila la misma y para el trabajador al mejorar sus ingresos. Actualmente la caña quema para que las hojas se desprendan y el tronco se debilite de tal manera que se le facilite el trabajo al cortador, quien incrementa tanto la productividad como su sueldo al producir para producir arriba de 4 toneladas diarias. En este proceso se quema toda la biomasa y seres vivos, degradando el ecosistema del área cosechada.

Las quemas equivalen a presencia de fuego, es una práctica peligrosa y destructiva. Y hay un acompañante: los gases generados por esas quemas: un coctel de miles de toneladas de grandes alcances. Se le investiga como causa de enfermedades respiratorias, renales y otras. Gases de efecto invernadero, con dioxinas y demás venenos de transmisión aérea. “La muerte de pájaros, insectos y animales terrestres de todo tipo y tamaño es más que evidente y comprobada.” (Amit, 2015, pág. 38).

El manejo de las quemas, con base en el análisis de los vientos y de horarios para su realización es un procedimiento cada vez menos aceptado, pues la producción de ceniza provoca, en muchos casos, problemas en las comunidades que se ubican en la cercanía de las zonas de abastecimiento de los ingenios. La quema de la caña de azúcar representa una de las causas de la degradación del suelo en los campos cañeros. El daño ocasionado al suelo es un elemento a tener en cuenta para eliminar esta práctica para la cosecha de la caña.

En la sala de prensa del sitio de internet del congreso de la república de Guatemala (2016) detalla la siguiente noticia: los legisladores de Guatemala proponen regular quema de caña para evitar daños. Lo anterior se debe a que el ministerio de salud solicitó 30 días a los diputados para presentar un informe y determinar si la insuficiencia renal o la enfermedad renal crónica se deben

a la producción y quema de la caña, para lo cual se iniciarán estudios en Escuintla, Santa Rosa, Retalhuleu y Suchitepéquez. El informe presentado por el ministerio de ambiente y recursos naturales señala que la quema de caña de azúcar es una de las principales causas de daños a la naturaleza debido al humo. Precisa que el estudio de impacto ambiental que realizan los ingenios es en las instalaciones, no de los cultivos, lo cual hace que no se tenga una idea real de los problemas ambientales.

Derivado de lo anterior, el diputado Edwin Maldonado Lux indicó que la práctica podría prohibirse totalmente debido a que “están afectando la fruticultura del país y la salud de miles guatemaltecos”. Agregó que el objetivo es iniciar un proceso de discusión que permita proponer un proyecto que tenga todo los componentes necesarios para salvaguardar la vida y salud de los trabajadores, este debe ser un proyecto avalado por el organismo ejecutivo, campesinos, cañeros y organismo legislativo, con el afán de encontrar soluciones a esta problemática ambiental.

A la fecha no se tienen avances significativos para la prohibición de la quema de la caña de azúcar, simplemente se tienen regulaciones como buenas prácticas de cosecha, las cuales se limitan a recomendaciones a las quemas realizadas cerca del mar, colindantes con carreteras asfaltadas públicas, cercanas al tendido eléctrico, cercanas a cabeceras municipales, sistemas productivos centros turísticos y aeropuertos. (Villatoro, 2017, pág. 68).

Sin embargo ya hay preocupación por el impacto negativo que las quemas significan para la salud pública, el tema ya está en discusión y en el corto plazo puede surgir una prohibición esta práctica.

El protocolo de Kioto es el principal acuerdo internacional sobre acción por el clima. Es un protocolo de la convención marco de las naciones unidas sobre el cambio climático y un acuerdo internacional que tiene por objetivo reducir las emisiones de seis gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global. Los gases de efecto invernadero (GEI) son gases atmosféricos que atrapan calor en la atmósfera baja y contribuyen al calentamiento global.

Algunos de ellos existen de forma natural, otros se producen únicamente por actividad humana y otros se producen por ambas vías: natural y antropogénica. El protocolo de Kioto tiene como

meta, regular y disminuir las emisiones de seis gases de efecto de invernadero que son, dióxido de carbono, metano, óxido nitroso, hidrofluorocarbonos, perfluorocarbonos y hexafluoruro de azufre. “La quema caña que en su totalidad es biomasa genera emisiones de dióxido de carbono, metano y óxido nitroso, siendo un 40, 16 y 30 % respectivamente de las emisiones antropogénicas totales.” (Mielniki, Canziani, Drummond, & Skalany, 2012, pág. 34).

Guatemala es parte de la convención marco de las naciones unidas sobre el cambio climático, y como parte de esta, firmo el protocolo Kioto de 1998 y lo ratificó el 3 de junio de 1999, el cual tiene como objetivo reducir las emisiones de seis gases de efecto invernadero (GEI) causantes del calentamiento global.

Al respecto, nuestro país desde hace varios años ha desarrollado herramientas para reducir los efectos negativos del cambio climático, por hacer mención: el decreto 07-2013 que refiere la ley marco para regular la reducción de la vulnerabilidad, el acuerdo gubernativo 329-2009 que contiene la política nacional de cambio climático, la adaptación obligatoria ante los efectos del cambio climático y la mitigación de gases de efecto invernadero, la política energética 2012-2027 relacionada a la reducción de emisiones de GEI y energías renovables y un borrador del plan de acción nacional de cambio climático y su contribución nacional determinada (INDC).

La ley de protección y mejoramiento del medio ambiente, contenida en el decreto 68-86 y el reglamento de evaluación, control y seguimiento ambiental acuerdo gubernativo 137-2016 (RECSA), establecen que todo proyecto, obra, industria u otras actividades deben realizar instrumentos ambientales predictivos, en el caso de actividades a realizar a futuro y los instrumentos ambientales correctivos en el caso de actividades que ya se estén realizando por lo que también tienen que realizar instrumentos ambientales complementarios como planes de gestión ambiental, evaluación de riesgo ambiental y evaluación de impacto social entre otros.

Lo anterior significa que jurídicamente la quema de la caña tiene sus días contados, esto debido a los acuerdos internacionales que Guatemala ha firmado y ratificado en favor del medio ambiente, las presiones sociales que el congreso de la república tiene en materia del impacto negativo a la

salud pública que genera la quema de caña y que el proceso de regularización para los proyectos, obras, industrias o actividades ya existentes que no han cumplido con el artículo 8 de la ley de protección y mejoramiento del medio ambiente, decreto 68-86 vence el 12 de julio de 2018, de acuerdo a lo que establece el artículo 119 del RECSA.

De alguna manera los productores agrícolas que explotan la tierra con cultivos como la caña de azúcar, deben en el corto plazo implantar sistemas de corte manual en verde, aprovechar la tecnología existente y la investigación que como gremio sostiene a CENGICAÑA.

Por lo anterior, finca San Patricio debe iniciar con estudios específicos que coadyuven a implantar sistemas de corte manual de caña en verde. El corte de caña en verde, es decir “no quemar la caña” tiene aspectos positivos para los cortadores de caña y para los ingenios que la procesan. Asimismo las emisiones contaminantes de la quema se reducen y sus efectos directos en la salud de los trabajadores que laboran en la cosecha de los cañaverales. En finca Tehuantepec se tiene contemplado para el año 2024 realizar su cosecha de caña con 50% de corte en verde de todos sus cañaverales.

La cosecha de la caña en verde implica dos grandes retos para el sector; por un lado la cosecha en sí, y por otro, el manejo de los residuos en el campo, no obstante, su aplicación conlleva importantes beneficios, tales como la reducción de la contaminación al ambiente, mejora la estructura de los suelos y su fertilidad las necesidades hídricas son menores y el ahorro en la aplicación de herbicidas en la etapa inicial de crecimiento del cultivo se traduce en mayores rendimientos en campo (Universidad autónoma Chapingo, 2015, pág. 1).

Figura 46. Corte manual de caña en verde



Fuente: Lombardi, V. (2017). Cosechadora sin fronteras. Universidad nacional de San Martín, recuperado de: <http://www.unsam.edu.ar/tss/cosechadora-sin-fronteras/>

La cosecha de caña de azúcar en verde, minimiza costos, optimiza la cosecha y la entrega de caña al ingenio, reduce las emisiones de humo y cenizas contaminantes al ambiente, aminora la aspiración de estos humos por parte de los trabajadores dedicados a la cosecha y que están pendientes de la quema, e impacta de menor manera la fauna que se desarrolla dentro y alrededor de los cañaverales.

La caña cortada en verde, incrementa el contenido de sacarosa en la entrada al proceso de recuperación en los ingenios con 6 libras por tonelada de caña por arriba que la caña quemada, las pérdidas industriales de sacarosa disminuyen y es una práctica agrícola viable desde el punto de vista económico. (Solares, 2012, pág. 48).

Como desventaja para los cortadores de caña, es que inicialmente la productividad disminuye, sin embargo, a medida que los días transcurren, incrementa su rendimiento a consecuencia de mejorar su técnica de corte y adaptación al nuevo método. (Donis, 2014, pág. 28). Esta desventaja será corregida al implementar un cambio en el corte tradicional, ya que usualmente los cortadores de caña trabajan de forma individual y lo que se pretende es que se integren equipos de 10 cortadores que interactúen en el corte con una máquina manual accionada con diésel, conjuntamente hacer la labor de agarrar las macollas de caña y trasladarlas a la chorra y otros trabajadores realizar la limpieza para posteriormente pueda ser cargada a las unidades de transporte. Se propone iniciar con un ensayo experimental de 10 máquinas que integre 10 equipos de 10 trabajadores por equipo.

Con la práctica de corte de caña en verde, puede mejorar la higiene de los cortadores de caña, debido que se eliminan los contaminantes gaseosos y material particulado, producto de la combustión de la biomasa de la caña, no hay incremento de la temperatura de los suelos y puede promover un ambiente más fresco frente a la caña quemada. Todo lo anterior se refleja en la

salud de los trabajadores, como un impacto positivo ambiental y social, en un proceso de adaptación, los niveles de productividad pueden elevarse y como efecto paralelo lograr la estabilidad en la empresa y disminuir la deserción laboral.

9.4 PROGRAMA DE REVISIÓN DE SALARIOS Y BONO EXTRA: UN DERECHO, UNA OBLIGACIÓN, UNA OPORTUNIDAD

A los cortadores de caña que no se retiran de la empresa no les queda otra opción que aceptar las condiciones laborales y el salario que les imponen, pues tienen la esperanza de acumular un capital para su familia de sus lugares de origen. Pero también hay que tomar en cuenta que no todos los cortadores se retiran. A quién trata de obtener mejores condiciones, simplemente es remplazado aunque el nuevo empleado no tenga experiencia y por consiguiente deficiente productividad. Además, aparentemente la condición no es tan mala, sin embargo el salario que ganan sólo les permite ir subsistiendo. Este programa se divide en la revisión de salarios y bono extra por calidad de corte.

9.4.1 SALARIOS

La constitución política de la república de Guatemala establece derechos sociales mínimos en la legislación del trabajo. El artículo 102 garantiza el derecho a la libre elección de trabajo y a condiciones económicas satisfactorias que garanticen al trabajador y a su familia una existencia digna. Establece también la competitividad en el trabajo remunerado, la igualdad de salario para igual trabajo prestado en igual de condiciones, eficiencia y antigüedad. Además garantiza la fijación del salario mínimo de conformidad con la ley.

El código de trabajo en el artículo 89 establece que para fijar el importe de salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida. Es relevante declarar que en finca San Patricio, la intensidad del trabajo es fuerte, el clima extremo y se exige calidad en el corte de caña. Esto evidencia que no hay aplicación total del derecho laboral.

El artículo 103 del código de trabajo dice que todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. La comisión nacional del salario, con su base legal en el artículo 105 del código de trabajo, es el organismo técnico y consultivo de las comisiones paritarias, encargadas del asesorar al ministerio de trabajo y previsión social en la política general del salario.

Ya se ha demostrado que los salarios mínimos fijados para diferentes actividades laborales no cubren las necesidades de la canasta básica alimentaria, mucho menos la canasta básica vital. De acuerdo a un estudio realizado por el ministerio de trabajo y previsión social en colaboración con la secretaría de planificación económica y el instituto de nutrición de Centroamérica y Panamá, para que el salario mínimo en Guatemala permita cubrir los gastos de una canasta básica alimentaria de una familia en base a cálculos proyectados para febrero del año 2019, y por lo tanto cumplir con lo que dice la ley, tendría que establecerse entre Q 3,546.00 y 3,900.00 o sea un promedio de Q 3,723.00 por mes, para familias de 5 a 6 miembros. Para cubrir los gastos de la canasta básica vital ahora llamada canasta básica ampliada, el salario mínimo debe elevarse a Q 8,189.00. (Menchú, Sagastume, & Thillet Braulia, 1994, pág. 32).

Para obtener un salario que supere el salario mínimo establecido por la ley, los cortadores de caña deben trabajar aproximadamente entre 10 y 12 horas diarias corridas, no descansar días domingos ni festivos lo que contraviene en lo establecido en el artículo 116 del código de trabajo que establece que una jornada ordinaria efectivo de trabajo diurno no puede ser más de 8 horas diarias, ni mayor a 48 horas semanales.

El trabajo por productividad es lesivo para los derechos de los cortadores de caña, esto concuerda con lo siguiente: “El salario por productividad es una práctica que consiste en la prolongación de la jornada de trabajo para que los trabajadores aparentemente puedan obtener más ingresos, pero realmente quienes se benefician con este proceso son los empresarios.” (Garóz, 2008, pág.18). Las acciones correctivas y preventivas que finca San Patricio se deben implantar para evitar desigualdad en el pago de salarios y cumplir con lo que indica la ley.

Finca San Patricio debe realizar una revisión de salarios respecto a las demás fincas que se dedican al cultivo y cosecha de caña de azúcar, puede tomar como referencia los indicadores de finca Tehuantepec. Mantener los niveles de salarios del mercado de oferta de trabajo, permitiría lograr estabilidad laboral de los cortadores. Los costos por nuevos reclutamientos, selección y contratación serían reducidos notablemente. La transparencia en el pago a destajo debe ser una estrategia para ganar la confianza de los cortadores de caña. Se debe aprovechar el contacto directo que los contratistas y caporales tienen con el personal de corte. Se debe implementar un programa continuo de comunicación a todo nivel que incluya la información de pagos y productividad de todos los trabajadores.

El salario debe tener una conversión más sólida por los beneficios adquiridos. Pueden plantearse otras formas de pago, como préstamos para inversión en proyectos de emprendedores agrícolas en el tiempo de no zafra. Tomando en cuenta que los cortadores de caña durante los meses de agosto a octubre se dedican al cultivo de granos básicos, verían con mucho agrado el apoyo empresarial de forma económica e incluso tecnológica para elevar sus rendimientos de producción y hacer sostenible su labor en lugar aplicar esfuerzo de trabajo sólo para la subsistencia.

Para introducir el concepto de colaboradores en lugar de trabajadores, es necesario que los cortadores de caña comprendan que son parte del equipo de la finca. La importancia radica que los beneficios que obtiene la empresa, deben ser convertidos en salario distribuido equitativamente de acuerdo a su productividad en todos sus colaboradores.

9.4.2 BONIFICACIÓN EXTRA POR CALIDAD DE CORTE

Quiero denotar que el código de trabajo en el artículo 89 alude los factores laborales como intensidad, calidad de trabajo, clima y condiciones de vida que se deben tomar en cuenta para la compensación de dinero que se le debe dar al trabajador por el esfuerzo de su trabajo. En los últimos años, las empresas del sector cañero han implantado supervisión y monitoreo con el apoyo del instituto técnico de capacitación (INTECAP), el objetivo es instruir a los cortadores de

caña para que su trabajo sea eficiente y “limpio” respecto al contenido de impurezas que la caña lleva al ingenio para ser procesada. En ese sentido se exige que los tallos estén libres de hojas, y de toda materia orgánica que no contenga sacarosa. Esta es una de las razones por las cuales también se quema la caña.

Ya se ha demostrado que las condiciones de vida son deficientes o indignas para los cortadores de caña, de igual forma el clima laboral no es apropiado, por los factores extremos a los que están expuestos como altas temperaturas, radiación solar, polvo, ceniza, etc. Es contradictorio que bajo todos esos factores negativos, se le exija al cortador de caña, preparar una materia prima limpia de impurezas para ser procesada posteriormente por los grandes ingenios azucareros. Pareciera que se pone mucho interés en las condiciones fisicoquímicas de los tallos de caña, pero la integridad física y emocional de las personas deja mucho que desear. Todo el esfuerzo humano que el trabajador realiza para evidenciar calidad de corte de caña, debe ser recompensado mediante una bonificación extra por calidad.

La administración de finca San Patricio debe realizar un estudio de bonificación extra por calidad de corte para mejorar el sistema actual. Disminuir las pérdidas de azúcar por caña dejada en el campo y llevar al ingenio caña más limpia para una mejor recuperación de sacarosa puede compensar el pago extra por calidad de corte. Los trabajadores serían beneficiados con un mayor ingreso y la caña entregada al ingenio aportaría un valor agregado más alto.

En la caña cosechada manualmente es importante controlar el porcentaje de impurezas (tierra, hojas, tallos inmaduros). Estas impurezas reducen la capacidad de recuperación del azúcar en el proceso industrial. El llevar caña limpia sin tierra, hojas y tallos inmaduros hace que el proceso industrial sea más eficiente, con más rendimiento y esto es un valor agregado para el ingenio y por consecuencia para el trabajador.

Puede implementarse un salario con primas de rendimiento. Esto consiste en pagar el salario básico más una prima complementaria proporcional al rendimiento o al resultado de la labor. En el caso del bono de calidad, éste puede pagarse en base al resultado de la labor del cortador.

Las empresas agrícolas del sector cañero deben implementar un sistema que le permita realizar el cálculo para el pago de la bonificación de calidad en forma individual a cada trabajador agrícola del corte de caña, para favorecer a quienes realmente se esfuerzan en sus tareas, pues no todos los integrantes de una cuadrilla trabajan de la misma manera. (Castellanos, 2007, pág.69).

Se debe medir la calidad del trabajo en base a la menor cantidad de basura (hojas, tierra y piedras) que contenga la caña cortada, y así se puede establecer una escala de incentivos monetarios que incrementa el valor que se le paga al trabajador por tonelada de caña cortada. El trabajador puede recibir en concepto de bono de calidad como utilidad un porcentaje extra del total del salario que recibe por cada tonelada de caña cortada. Este bono de calidad tiene fundamento legal en el artículo 89 del código de trabajo de Guatemala.

El objetivo principal del bono de calidad es incentivar al cortador de caña para que realice su trabajo de forma cuidadosa evitando cortar tronquitos conocidos en la agroindustria azucarera como “tocón” Para ello se debe enseñar a los trabajadores una técnica especial para cortar la caña y proveerles de un machete que le ayude a cortar más caña en cada movimiento de mano con el fin de que el trabajador, por cuidar el corte no descuide su rendimiento.

De esta forma el ingenio no va a pagar por las hojas, tierra y piedras ni al cortador ni al transportista, mejorando así los costos de la cosecha.

9.5 PROGRAMA DE CONDICIONES LABORALES: MOTIVACIÓN MEDIANTE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL Y LA SALUD OCUPACIONAL DE LOS TRABAJADORES

Los trabajadores de campo son más vulnerables a violaciones a los derechos humanos por lo que mediante la implementación de procedimientos, asignando recursos, y cultivando una cultura de liderazgo que inspira bienestar, se pueden mitigar riesgos potenciales de contratación, reclutamiento y condiciones laborales. La seguridad industrial es el grupo de acciones planteadas para reducir o eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo. Es importante instruir a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Al tener en una empresa

condiciones de seguridad buenas, el empleado podrá trabajar de una mejor manera sin sentir temor por su integridad física o intelectual que haga que el desempeño no sea el adecuado.

Es importante que al momento de contratación, los trabajadores de finca San Patricio reciban una sesión de inducción que incluya temas de: salud y seguridad, uso de equipos de protección, explicación de los mecanismos de pago y su recibo de pago, introducción al código de conducta y sistema integrado de gestión. En finca Tehuantepec los trabajadores reciben inducción cuando son contratados y una vez al mes, allí se les explica todo lo concerniente a su relación laboral y seguridad industrial y salud ocupacional. Los trabajadores tienen la responsabilidad de cooperar con los empleadores en la creación y el mantenimiento de una cultura de la seguridad en el lugar de trabajo, deben participar activamente en el sistema de seguridad que establezca la empresa. (OIT, 2004, pág. 2). La seguridad en el trabajo es responsabilidad de todos.

Figura 47. *Inducción a los cortadores de caña de finca Tehuantepec.*



Fuente: investigación propia. 2019

9.5.1 SEGURIDAD INDUSTRIAL

La constitución política de la república de Guatemala en el capítulo II derechos sociales, establece los derechos y obligaciones en materia de salud, seguridad y asistencia social. El código de trabajo establece el marco jurídico básico para la seguridad e higiene industrial. El ministerio de trabajo y previsión social tiene el reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo, este obliga al empleador a preocuparse por el bienestar laboral de sus empleados y a estos a cumplir lo establecido.

El reglamento general sobre higiene y seguridad del instituto guatemalteco de seguridad social (IGSS) norma los siguientes aspectos de seguridad laboral: condiciones generales de los locales y ambiente de trabajo, motores, calderas, electricidad, transmisiones y maquinas, sustancias peligrosas, aparatos elevadores transporte, montacargas, grúas y elevadores, andamios, protección especial, asientos, servicios sanitarios, lavamanos y duchas, vestuarios, dormitorios, casas de habitación unifamiliar, comedores, botiquín y enfermería, higiene mental y sanciones.

Figura 48. *Cortadores de caña de finca Tehuantepec.*



Fuente: Investigación propia. 2019

El cumplimiento de las normas debe ser supervisado por el instituto guatemalteco de seguridad social (IGSS), el ministerio de trabajo y previsión social y el ministerio de salud y asistencia social, pero estas instituciones carecen de personal capacitado para cubrir todas las necesidades. Es de suma importancia realizar una campaña de divulgación de la disciplina. La observancia de las normas laborales para el trabajador no debe ser una carga. Hay que concienciar a los trabajadores de los beneficios que obtienen al mantener una conducta disciplinada, acorde a los reglamentos internos. La seguridad industrial se puede definir como una disciplina que establece normas preventivas con el fin de evitar accidentes y enfermedades. Su fin es velar por el bienestar del trabajador y de la empresa. Es una herramienta muy importante para el control de pérdidas y en la prevención de riesgos. Es decir, evitar derroche innecesario de recursos y accidentes.

Es muy importante implantar un programa de seguridad e higiene industrial. Los trabajadores deben tener disponibles y usar todos los accesorios que resguarden su integridad física y mental. Así mismo se debe contemplar mecanismos que disminuyan o eliminen el riesgo que los trabajadores puedan sufrir problemas de salud por contaminación en los alimentos y del ambiente.

Figura 49. Cortador de caña con canillera en finca Tehuantepec



Fuente: Investigación propia. 2019

En finca Tehuantepec fabrican su propio equipo de seguridad. Desde hace varios años los trabajadores usan una canillera alta para corte de caña con fleje de acero, varillas metálicas, correas y hebillas para ajuste, con protector de empeine. El equipo personal de seguridad, puede prevenir grandemente accidentes por heridas que los cortadores puedan sufrir en el área de la tibia y peroné así como en los tobillos de las extremidades inferiores. En Brasil, los accidentes laborales se han reducido en un 68% desde que se hizo obligatorio el uso de protectores en las pantorrillas y en los brazos (Wurgaft, 2009, pág. 1).

La normativa de seguridad debe estar enfocada principalmente para la finca San Patricio y de observancia para los cortadores de caña, caporales y contratistas. El propósito de estas normas es establecer prácticas de higiene y seguridad industrial. El cumplimiento promoverá un ambiente laboral saludable, la eliminación de riesgos de accidentes y la seguridad de personas, equipos e instalaciones.

9.5.2 SALUD OCUPACIONAL E HIGIENE

La higiene dentro de cualquier empresa es muy importante, ya que se mantiene una buena salud. Es por ello que se recomienda que la empresa proporcione agua clorada y vasos limpios para tomar beber.

Los equipos dispensadores del vital líquido se deben mantener en condiciones sanitarias. También se recomienda beber solo el agua de los recipientes o fuentes de agua para consumo humano.

Nunca beber el agua de canales, zanjas, caños, ni de equipos de riego. El agua puede contener pesticidas o fertilizantes.

No compartir con nadie vasos, copas ni cubiertos de mesa. Esto puede causar el contagio de enfermedades como tuberculosis, hepatitis infecciosa, gripe, tos, etc. Es muy importante proveer a los cortadores de caña de bebidas hidratantes.

En finca San Patricio hay que intensificar las jornadas de salud. Estas actividades deben ser de carácter preventivo, no correctivo. Mantener saludables a los trabajadores permite que puedan mantener los niveles de productividad, y así evitar tiempos perdidos por ausencia de cortadores. Aparte, la empresa puede proporcionar servicio de salud, no sólo al cortador, sino a todos los familiares directos.

Figura 50. Atención médica a cortador de caña de finca Tehuantepec.



Fuente: investigación propia. 2019

En finca Tehuantepec se tiene como experiencia que mantener un programa directo de jornadas de salud en los puestos de trabajo y en el tiempo de no zafra lo realizan en los lugares de origen de los cortadores de caña crea un compromiso e identificación con la empresa.

Entonces, los cortadores de caña, de estar en su tierra natal, sembrando maíz u otro cultivo con el riesgo de que las lluvias no contribuyan al crecimiento de la planta, que sólo va a servir para el consumo propio y que va a ser lo único que van a tener para comer, prefieren trabajar en una actividad en donde no hay riesgo de que las lluvias no contribuyan, y que además, la familia contará con servicio de salud.

Figura 51. Sanitarios móviles en finca Tehuantepec.



Fuente: investigación propia. 2019

Se propone además que en finca San Patricio se instalen sanitarios móviles o portátiles tipo letrina para que los cortadores puedan hacer sus necesidades fisiológicas en ellos y así no realizarlas en campo abierto. Se especifica que debe existir un servicio por cada 50 personas, debe cumplir los requisitos mínimos para respetar la privacidad de los usuarios y evitar la contaminación ambiental cuidando que la fosa quede sellada al momento de retirar el sanitario portátil.

9.5.3 DESCANSOS BAJO LA SOMBRA E HIDRATACIÓN

Como se analizó anteriormente, existe posibilidad de relación de los factores de riesgo de la enfermedad renal crónica ERC con los cortadores de caña, al estar sometidos a trabajo extenuante, jornadas excesivamente largas, descansos insuficientes y constante exposición al sol y limitaciones de consumo de agua potable.

Esta información es interesante porque se relaciona con noticias que han sido publicadas por diferentes medios de comunicación, por ejemplo el 9 de octubre de 2016 prensa libre difundió en su versión de internet que “... insuficiencia renal afecta a más personas, al día se suman de 8 a 10 pacientes, la unidad nacional de atención al enfermo renal crónico atendió 1,630 pacientes en el 2008 y para agosto último, 4,286.” (Muñoz , 2016, pág. 5). La información anterior es real porque concuerda con lo reportado por el departamento de vigilancia epidemiológica del centro nacional de epidemiología del ministerio de salud pública y asistencia social de Guatemala (Sam, 2015, pág. 23).

La insuficiencia renal crónica (ERC) es la pérdida progresiva (por 3 meses o más) e irreversible de las funciones renales, cuyo grado de afección se determina con un filtrado glomerular, como consecuencia, los riñones pierden su capacidad para eliminar desechos, concentrar la orina y conservar los electrolitos en la sangre. La ERC es una enfermedad como problema de salud pública, a la cual el estado y la agroindustria azucarera debe poner atención, vigilar de cerca los casos reportados, realizar investigaciones minuciosas de los factores de riesgo, identificar servicios y gestión de recursos para prevenirla y contrarrestarla.

Figura 52. Cortadores de caña de finca Tehuantepec, descansando bajo sombra



Fuente: Investigación propia. 2019

Para paliar las condiciones extremas bajo el sol a los cortadores de finca San Patricio, se proponen las acciones que realizan en finca Tehuantepec: implementar medios de sombra que ofrezcan a los cortadores de caña mayor comodidad durante los descansos, los frentes de corte deben contar con áreas donde puedan colocar sombras de sarán que sean portátiles, unidas en uno de sus extremos a dos pilares de aluminio y en los otros puede amarrarse a los buses estacionados.

Bajo esta sombra, tendrán la oportunidad de hidratarse y rebajar la temperatura de sus cuerpos. Una vez finalizada la jornada, se debe recoger hasta el día siguiente. Es importante designar áreas que puedan ser reforestadas para que ofrezcan zona fresca para el descanso de los cortadores.

Es importante proponer un programa de descansos a la sombra. Los descansos deben ser de calidad para reducir el estrés por calor y permitir que el cuerpo se recupere del esfuerzo. Por eso, se creó un programa que vigila la curva de calor diaria para organizar los períodos de corte con los períodos de descanso de 20 minutos cada uno.

El programa de descansos también permite que el trabajador sociabilice con sus compañeros y que en ese espacio se comuniquen y compartan ideas que sirvan para retroalimentación de las situaciones que viven en el trabajo diario.

Dependiendo de la temperatura del día, se realizan ajustes en los períodos de trabajo que pueden ser más largos temprano en la mañana y más cortos, conforme se acerca el medio día y la hora del almuerzo, que suelen tomar también bajo la sombra. A continuación se presenta una propuesta que organiza los períodos de trabajo y descanso en finca Tehuantepec y que puede ser aplicable en finca San Patricio.

Figura 53. Programa de períodos de trabajo y descanso para cortadores de caña.

| Períodos de trabajo | Lapso |
|---------------------------------------|---------------------|
| Primer período | 1 hora y 15 minutos |
| Primer descanso en la sombra | 20 minutos |
| Segundo período de trabajo | 1 hora y 15 minutos |
| Segundo período de descanso | 20 minutos |
| Tercer período de trabajo | 1 hora y 15 minutos |
| Tercer período de descanso (almuerzo) | 1 hora |
| Cuarto período de trabajo | 1 hora y 15 minutos |
| Cuarto período de descanso | 20 minutos |
| Quinto período de trabajo | 1 hora |
| Total | 8 horas |

Fuente: políticas laborales finca Tehuantepec. 2019

Junto al programa de organización de períodos de trabajo y descanso se debe cuidar la hidratación de los colaboradores porque el índice de calor presenta niveles de riesgo bajo a extremo. Para ello es necesario que en los frentes de corte se suministre agua y bebida hidratante a los cortadores de caña para que recuperen los líquidos perdidos. La hidratación debe cumplir los siguientes requisitos:

Agua pura: con sabor agradable (grato y sin olores) y con temperatura entre 10 y 15 grados Celsius. Cumplir con las especificaciones de la norma técnica guatemalteca COGUANOR NTG 29001 (agua para consumo humano). Por las condiciones de humedad, temperatura y carga física, la ingesta mínima por persona es de 12 litros con un máximo aproximado de 14 litros de agua por día.

En finca Tehuantepec se cuida de la hidratación de los cortadores de caña, pues debe haber un balance de electrolitos en el cuerpo y el nivel de hidratación adecuado al trabajo que los cortadores de caña están ejecutando, esto se puede lograr a través del suministro de bebida

hidratante, se propone que finca San Patricio utilice la fórmula establecida por la Organización Mundial de la Salud que se presenta a continuación.

Tabla 16. Concentración de sales de rehidratación oral en bebida hidratante para cortadores de caña.

| Sales de rehidratación oral de osmolaridad reducida | Gramos/Litro |
|--|---------------------|
| Cloruro de sodio | 2.60 |
| Glucosa, anhidro | 13.50 |
| Cloruro de potasio | 1.50 |
| Citrato trisódico, dihidrato | 2.90 |
| Total | 20.50 |

Fuente: (2004) Tratamiento clínico de la diarrea aguda. (pág.6). Ginebra: UNICEF, OMS.

Para garantizar la higiene del suministro de bebida hidratante, a cada trabajador se le proporciona el fluido envasado en bolsas para este uso. El máximo de ingesta de bebida hidratante debe ser de 1 litro al día.

Figura 54. Cortador de finca Tehuantepec, bebiendo hidratante.



Fuente: investigación propia. 2019

9.5.4 GESTIÓN DEL RIESGO Y PLANES DE CONTINGENCIA

Establecer principalmente las actividades a realizar antes, durante y después de un desastre, la organización de brigadas de auxilio y rescate, el apoyo a niños, ancianos y minusválidos, así como la atención de heridos y damnificados.

Conviene establecer planes de contingencia para asegurar la capacidad de reacción en caso de accidentes potenciales y situaciones de emergencia, y para poder prevenir y reducir los impactos medioambientales que puedan estar asociados a ellas.

Los planes de contingencia deben ser revisados periódicamente y considerar los accidentes posibles o pasados, en caso de condiciones anómalas de operación y de posibles situaciones de emergencia.

9.5.4.1 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO POTENCIAL

Consiste en Identificar los riesgos existentes en los puestos de trabajo de la empresa, a través de diferentes técnicas como son la inspección de las áreas, la realización de procedimientos de trabajo, la observación de las tareas, la investigación de accidentes, entre otros.

Una vez identificados los riesgos potenciales, se procede a su evaluación donde se contempla para cada uno de ellos sus posibles consecuencias, la probabilidad del suceso junto con su frecuencia, se determina de esta forma:

- Probabilidad alta: El daño ocurrirá siempre o casi siempre.
- Probabilidad media: El daño ocurrirá en algunas ocasiones.
- Probabilidad baja: El daño ocurrirá raras veces.

La identificación de riesgos en la empresa ha de hacerse desde el punto de vista de las instalaciones, y de cada uno de los puestos de trabajo que llevan a cabo la actividad de la misma.

9.5.4.2 ACCIONES PARA ENFRENTARLOS

En todos los ámbitos: nacional, estatal, municipal y local, así como en todos los lugares donde convivimos: hogar, escuela, trabajo y nuestra comunidad, es necesario contar con planes contra contingencias, que nos permitan estar preparados para saber qué hacer ante estas situaciones, disminuir el temor y limitar los daños.

Estos planes incluyen principalmente las actividades a realizar antes, durante y después de un desastre, la organización de brigadas de auxilio y rescate, el apoyo a niños, ancianos y minusválidos, así como la atención de heridos y damnificados. También es necesario hacer simulacros para poner en práctica las acciones que a cada uno le tocan y así poder efectuarlas de manera correcta y expedita en el momento que se requiera. Debe contemplarse para cada caso; el tipo de desastre, las condiciones y las circunstancias particulares de cada comunidad.

Es necesario junto con las autoridades planear qué hacer antes, durante y después de un desastre, determinando las actividades que a cada miembro le tocan, así como los ensayos frecuentes de dichas acciones; de esta manera, podremos enfrentarlos de mejor forma. En la coordinadora nacional para la reducción de desastres (CONRED) se proporciona orientación en esta materia. Ante cualquier desastre, lo mejor es mantener la calma, actuar con orden y procurar serenar a los demás; si es necesario, ayudar a niños, ancianos y minusválidos. Cada quién debe saber qué le toca hacer y poder efectuarlo con rapidez y precisión.

9.5.4.3 MEDIDAS PREVENTIVAS Y PLANES DE CONTINGENCIA

A continuación, se procede a seleccionar las medidas tendentes a eliminar o al menos disminuir los peligros identificados y corregir las anomalías detectadas. Las medidas a adoptar pueden ser de distinta índole, desde instruir, mejorar las condiciones físicas, proteger al personal, hasta hacer cumplir las normas, pero siempre deben tender a eliminar el riesgo y a mantener un equilibrio adecuado entre su costo de realización y el porcentaje de riesgo que eliminan.

9.5.4.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Con base a los impactos de riesgo identificados, se elabora el plan de preparación y respuesta a emergencias. Todos los riesgos deben estar incluidos en el Plan el cual consta de los siguientes elementos:

Identificación y establecimiento de las medidas de prevención a emplear en el área involucrada, tales como: señalización, dispositivos de seguridad, fosas de captación, diques de contención, revisión de procedimientos operativos, aplicación de procedimientos específicos y/o procedimientos de seguridad, entre otros.

Para verificar el cumplimiento de las medidas de prevención establecidas para detectar condiciones de riesgo que puedan generar un impacto ambiental potencial, se realizan inspecciones mensuales de seguridad y medio ambiente en todas las áreas e instalaciones del proyecto.

Dentro del plan de preparación y respuesta a emergencias además se deben integrar la identificación y establecimiento de las actividades necesarias para dar respuesta a las emergencias que pudieran generarse, donde se señale:

- La estructura de personal que actuará en una emergencia, así como las responsabilidades.
- Los mecanismos de comunicación interna y externa.
- Los materiales y equipos necesarios para controlarla.
- Un directorio de los servicios de emergencia (dirección y teléfono), y del personal involucrado con el plan.
- Establecer un programa de capacitación y concientización, para el personal, relacionado con el plan. Este programa debe incluir la preparación y desarrollo de simulacros.

En caso de una emergencia o contingencia, una vez controlada esta, se deben establecer actividades inmediatas de mitigación y un programa emergente para la solución definitiva de los impactos causados. Se debe levantar un acta administrativa del evento, para dar seguimiento a los trabajos de remediación e investigar la causa raíz que dio origen a la contingencia, generando un reporte de investigación de causas y así tomar las acciones pertinentes.

Una vez controlada y mitigados los impactos de una emergencia ambiental, debe revisarse y evaluarse el plan de preparación y respuesta establecido, para actualizarlos y ajustarlos.

9.5.5 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DR-CAFTA

Finca San Patricio y finca Tehuantepec debe darle importancia a la firma del tratado de libre comercio entre república Dominicana, Centro América y Estados Unidos de América (DR-CAFTA) aprobado por el congreso de la república de Guatemala mediante el decreto legislativo 31-2005. Posteriormente el congreso de la república de Guatemala aprobó el decreto legislativo 11-2006 que contiene las reformas legales para la implementación del tratado de libre comercio, república Dominicana, Centro América y Estados Unidos de América, pero tiene una gran debilidad, pues no contempla reformas a las leyes guatemaltecas que tengan relación con el capítulo XVI del DR-CAFTA, que contiene lo relativo a los asuntos laborales donde sostiene que las partes signatarias reafirman sus obligaciones como miembros de la OIT y los compromisos asumidos en virtud de la declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento.

Las partes afirman pleno respeto por sus constituciones y reconocen el derecho de cada parte de establecer sus propias normas laborales y, consecuentemente, de adoptar o modificar su legislación laboral para garantizar que sus leyes establezcan normas consistentes con los derechos laborales internacionalmente reconocidos, y mencionan expresamente el derecho de asociación, el derecho de organizarse y negociar colectivamente, la prohibición del uso de cualquier forma de trabajo forzoso u obligatorio, una edad mínima para el empleo de niños, y la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil y condiciones aceptables de trabajo y el

establecimiento de salarios mínimos, jornada diaria de trabajo y seguridad e higiene para la salud ocupacional.

Las organizaciones sindicales, tienen una herramienta poderosa si logran encaminar los esfuerzos de la sociedad hacia la denuncia del DR-CAFTA que se presenta como una opción importante a fin de mejorar las condiciones laborales en el sector agrícola y nivelar el salario mínimo con el costo de la canasta básica alimentaria y vital que el tratado garantiza, es una vía en la que dichos movimientos deben trabajar arduamente.

9.6 RESULTADOS DE LA PROPUESTA

La propuesta de oportunidades de mejora para retener a los cortadores de caña e incrementar la identificación del personal con la empresa busca obtener los siguientes resultados:

- Formulación de una política empresarial de dignificación del cortador de caña que incluya: corte de caña en verde, revisión de salarios, bonificación extra por calidad de corte, condiciones laborales y el tratado de libre comercio CAFTA.
- Validación de la política.
- Aprobación de la política.
- Asignación del presupuesto para la ejecución de la política.

Estos resultados se refieren a la elaboración y aprobación de la política. Los resultados se obtendrán en el mediano plazo y que se refieren a acciones previas a la política. La elaboración de la política estará a cargo del personal administrativo de finca San Patricio. La aprobación de la política es responsabilidad del propietario de la finca o consejo directivo si así estuviera estructurada la autoridad empresarial.

9.7 PRODUCTOS DE LA PROPUESTA

Al lograr los resultados indicados en el punto anterior, se obtendrán los siguientes productos.

- Documento de la política empresarial propuesta.
- Informe de validación de la política.
- Acuerdo del propietario o consejo directivo de finca San Patricio donde aprueba la política.
- Acuerdo del propietario o consejo directivo de finca San Patricio donde se autoriza presupuesto para la ejecución de la política.

9.8 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La política empresarial de dignificación del cortador de caña que se propone para retener a los cortadores de caña e incrementar la identificación del personal con la empresa será validada por el personal administrativo de la finca San Patricio y posteriormente presentada al propietario o consejo directivo a quienes se solicitará la asignación de presupuesto para su implementación.

La revisión, aprobación y asignación de presupuesto para la implementación de la política queda a discreción y responsabilidad de finca San Patricio.

Al hacer descrito brevemente el procedimiento para la asignación del presupuesto para la implementación de la política que se propone, se plantea de manera general el presupuesto contemplado para su ejecución. Este presupuesto está sujeto a modificaciones. El presupuesto de la política asciende a un total de Q 7,248,228.00, el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 17. Presupuesto de la política

| Item | Descripción | Quetzales |
|-------------|--|---------------------|
| 1 | Programa de corte en verde | 1,980,630.00 |
| 2 | Programa de revisión de salarios y bono por calidad de corte | 3,975,048.00 |
| 3 | Programa de condiciones laborales | 1,292,550.00 |
| | Total política | 7,248,228.00 |

Fuente: elaboración propia, 2019.

El detalle de cada ítem de la tabla anterior puede observarse en el anexo III.

9.9 BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA

El beneficio a obtener es mutuo, cortadores de caña y finca San Patricio. El corte de caña en verde es un programa que se implementará de forma gradual. La recuperación de la inversión en este programa es a mediano plazo. Se iniciará con la integración de 10 equipos de trabajo de cortadores de caña con 10 trabajadores por equipo y así operar una máquina de corte manual por cada equipo. La meta es lograr para el año 2025 tener integrados 100 equipos de trabajo de 10 cortadores de caña por equipo y 100 máquinas cortadoras de caña. Los beneficios de la práctica de corte en verde ya fueron detallados ampliamente en la descripción del programa.

Respecto al programa de revisión de salarios y programa de bonificación extra por calidad de corte el beneficio para los trabajadores de finca San Patricio porque de esta forma sus salarios estarán nivelados con los salarios de finca Tehuantepec. El programa de revisión de salarios implica que en finca San Patricio se pague a Q 19.77 por cada tonelada cortada, esto significa

Q. 4.20 como bonificación extra por calidad de corte, aumentando la productividad de 4.78 toneladas de caña por hombre día a 6.75.

El beneficio del programa de condiciones laborales permite que los trabajadores estén motivados porque la empresa se preocupa por su seguridad y la salud ocupacional. Con esto se reducirá el número de accidentes y la vulnerabilidad de los cortadores de caña será menor.

Para finca San Patricio el beneficio se traduce de la siguiente forma. Al incrementar la productividad de los cortadores de caña a 6.75 toneladas de caña diaria, se aumenta 1.97 toneladas de caña por hombre diaria. Si este valor lo multiplicamos por 1,110 cortadores de caña que tiene finca San Patricio, las toneladas cortadas extras serán 2,167. Si la zafra dura 6 meses, es decir 180 días y multiplicamos las toneladas cortadas extras por este valor tenemos 390,060 toneladas de caña cortadas extras. Esa cantidad de caña se ha dejado de cortar en zafras anteriores y ha tocado venderla a los ingenios interesados al precio que ellos implanten porque ponen su mano de obra y su maquinaria. Sin embargo, cortar las 390,060 toneladas por personal de finca San Patricio y venderla ya cortada al ingenio más cercano significa que le paguen Q 155.00 quetzales por tonelada, lo que se traduce en Q 60,459,300.00.

Pero si finca San Patricio optará por vender la caña en pie a un ingenio determinado este a lo sumo le pagaría Q 50.00 por tonelada lo que significaría Q 19,503,000.00. La diferencia de que se incremente la productividad y de que sea cortada la caña extra por la propia finca es de Q 40,956,300.00 en beneficio para la empresa.

Al comparar este valor con el presupuesto para la implementación de la política que es de Q 7,248,228.00, con toda propiedad se puede deducir que la inversión se paga en una sola zafra.

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones tanto generales como específicas que se obtuvieron en el trabajo de investigación. Las conclusiones generales se enfocan a las causas por las cuales existe una alta deserción de personal de corte de caña en la época de zafra en Finca San Patricio y las medidas que han implementado en Finca Tehuantepec para mantener los niveles normales de deserción de personal.

Las conclusiones específicas se dirigen a plasmar las necesidades que los cortadores requieren satisfacer para tener una relación permanente con la empresa.

También se concluye en el impacto económico que los cortadores tienen como beneficio en el período de zafra. Asimismo se presenta el nivel de productividad que el personal de corte debe tener para mantener estabilidad laboral dentro de la empresa.

Además se identifican los servicios que tienen impacto en la identificación que el cortador tiene con la empresa. Finalmente se concluye en la oportunidad de mejora que finca San Patricio tiene para retener más a los cortadores de caña e incrementar la identificación del personal con la empresa tomando en cuenta los resultados positivos de finca Tehuantepec.

10.1 CONCLUSIONES GENERALES

10.1.1 CAUSAS POR LAS CUALES EXISTE UNA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL DE CORTE DE CAÑA EN LA ÉPOCA DE ZAFRA EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

La primera causa que impacta en la deserción laboral en finca San Patricio es el contenido de salarios. El salario es el factor más importante para los empleados, es el medio de adquisición de bienes y servicios y por ende el factor de subsistencia. En finca Tehuantepec se ofrecen niveles de salarios más altos. Los trabajadores al ver esta oferta, son influenciados a retirarse y obtener

un nuevo empleo en el sector azucarero, las condiciones de trabajo del nuevo empleo son diferentes y más motivantes, esto hace que los trabajadores se establezcan y que nunca regresen a laborar a finca San Patricio.

El contenido de salarios que se brinda a los trabajadores es a destajo y con ello existe el riesgo de intensificar la explotación laboral. La jornada laboral es diferente al de un empleado de otro sector de trabajo, pero el cortador realiza lo que humanamente puede hacer. El modo de pago obliga al trabajador a elevar su rendimiento de corte, ya que como resultado puede cobrar más dinero. Por su parte en finca Tehuantepec se tienen políticas de compensación que tienen como objetivo beneficiar al trabajador. Se establecen niveles de salarios que pretenden la competitividad de lo devengado entre trabajadores. Sin embargo, el empleado que gana más el que trabaja más o sea es necesario hacer un esfuerzo humanamente extraordinario para lograr un salario por arriba del salario mínimo establecido por la ley.

En el período de la zafra 2018-2019, los cortadores de caña de finca San Patricio tuvieron malestar por los salarios devengados. Esto se presentó porque a los trabajadores se les reguló la cuota de corte disminuyendo la cantidad de toneladas de caña por día. La empresa tuvo que recurrir a esta medida, debido a que el ingenio al cual tienen por contrato proveer caña, tuvo problemas de arranque por las secuelas que dejó la época lluviosa al deteriorar los caminos por alta humedad y de esta forma hacer inaccesibles los cañaverales, lo que dificultó por completo la cosecha. La mayoría lleva a sus comunidades el salario devengado durante todo el período y apenas les alcanza para subsistir durante los meses que están que están empleados, en tiempo de no zafra tienen que recurrir a cultivo de maíz o frijol sin asesoría técnica o financiera para elevar los rendimientos de cosecha.

Otra causa que determina la deserción laboral en finca San Patricio son las condiciones laborales respecto las horas diarias de trabajo. La jornada laboral depende de la cantidad de caña que el trabajador quiera cortar. Las jornadas diarias de trabajo son fuertes y agotadoras, tienen una duración de 10 a 12 horas, de esta manera se vulnera lo establecido por la ley, logran producir lo

que su fuerza humana les permite, pero esto significa no poder ganar más y posteriormente pueden ser despedidos por improductivos.

En finca Tehuantepec se han hecho esfuerzos por mejorar las condiciones laborales de los cortadores de caña, han reducido las jornadas de trabajo con descansos programados lo cual no repercute en la deserción laboral.

En finca San Patricio no existe un programa formal de seguridad e higiene industrial, esto contrario a lo que hace finca Tehuantepec. Este aspecto hace que finca San Patricio tenga una amenaza en las condiciones laborales. No se están haciendo esfuerzos para que los trabajadores sean provistos de accesorios de seguridad, los trabajadores son vulnerables a los accidentes laborales y a contraer enfermedades letales como la enfermedad crónica renal. La salud de los trabajadores depende de la seguridad e higiene que se observa en la empresa. El no tener un programa formal de seguridad e higiene, hace que las actividades para conservar la salud de los trabajadores, sea de carácter correctivo y no preventivo.

La motivación del personal, también influye en la deserción, pero con un efecto menor que el contenido de salarios y las condiciones laborales. Los estímulos que la empresa provee a los trabajadores, no favorece la realización óptima de la labor diaria. La motivación que realiza finca San Patricio hace para los cortadores de caña es mediante reconocimientos por el logro de las metas en productividad laboral, pero esta satisfacción en las personas es temporal mientras que las políticas de motivación empleadas por finca Tehuantepec hacen que los cortadores de caña tengan un trabajo estable.

En finca San Patricio los programas de motivación que se emplean no son favorables para la identificación del personal con la empresa. Muchos trabajadores perciben a la empresa como un lugar confinado sin contacto con el exterior, ya que son casi seis meses que conviven y se hospedan en las instalaciones del personal de corte permanente, obviamente lo perciben así porque no tienen otra opción de ocuparse laboralmente.

En finca San Patricio no existe un clima de confianza entre la empresa y el trabajador. La empresa no facilita la comunicación, cualquier señal de movimientos para hacer valer sus derechos, son motivo para ser despedidos. Los trabajadores necesitan ser escuchados y hacer saber sus necesidades y requerimientos. En finca Tehuantepec se facilita la comunicación oral y también obtienen información de los trabajadores mediante una boleta de satisfacción para que los trabajadores evalúen las prestaciones de servicios de forma semanal, no pueden manifiestan sus requerimientos de forma verbal y pueden entablar discusión con los jefes inmediatos,

En finca San Patricio no existe desarrollo para todos los cortadores de caña. La única forma de desarrollo para los trabajadores, es menor escala, pues es la carrera que la empresa ofrece es la oportunidad de ascender a otros puestos como instructores de corte de caña o supervisores, pero esto ocurre únicamente con algunos trabajadores. La edad que un trabajador puede laborar explotando su energía al máximo en el corte de caña no supera los 33 años. En finca Tehuantepec tienen implantado un programa de desarrollo de habilidades y competencias lo que hace que los trabajadores logren tener un desarrollo y carrera dentro de la finca.

La libertad sindical y el derecho negociación y asociación colectiva son limitados en finca San Patricio y en finca Tehuantepec, lo que vulnera claramente los derechos humanos fundamentales y garantizados en la constitución política de Guatemala, código de trabajo, la oficina internacional del trabajo, convenios internacionales como el tratado de libre comercio DR-CAFTA relativo al capítulo 16 de dicho tratado. No hay supervisión de la inspección de trabajo en los lugares de corte de caña, los trabajadores temen hablar al respecto y aunque sus derechos sean vulnerados no tienen el valor de realizar las denuncias respectivas ante las autoridades competentes.

De acuerdo a lo derivado de los análisis cuantitativo y cualitativo, capítulos 7 y 8, se comprueba la hipótesis de trabajo planteada, debido a que las causas que determinan la deserción laboral en finca San Patricio son: el contenido de salarios, las condiciones laborales y la motivación del personal. En finca Tehuantepec las mismas variables fijan la deserción laboral pero con menor intensidad. Los trabajadores consideran que las condiciones laborales y la motivación del

personal no aceptables y no cubren totalmente las expectativas de sus necesidades. Hay que denotar que en el período de zafra que fue realizada la investigación, los cortadores de caña consideran que el contenido de salarios devengado no fue el adecuado, aunque supera el salario mínimo, no satisface la necesidad para poder adquirir alimentos, bienes y servicios indispensables en el diario vivir.

10.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

Las conclusiones específicas están asociadas a las preguntas planteadas al inicio de la investigación y concatenan con el cumplimiento de objetivos que se presentaron en el capítulo 1 de este documento.

10.2.1 REQUERIMIENTOS DE LOS CORTADORES DE CAÑA PARA SATISFACER SUS NECESIDADES Y TENER UNA RELACIÓN PERMANENTE CON FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

Los trabajadores de finca San Patricio que se dedican al corte de caña, requieren tener jornales diarios de trabajo que aseguren una remuneración de salario que cumpla sus expectativas y que no sobrepasen las 8 horas establecidas por la ley y tener los descansos necesarios en áreas con sombra y frescas para recobrar energías e hidratarse adecuadamente como se realiza en finca Tehuantepec.

Depender de un ingenio que deje de moler caña debido a problemas de operación o se deje de cosechar por problemas climáticos representa un alto riesgo de que los trabajadores se retiren a otra empresa si no se tiene un plan de contingencia para emplear a las personas en otras tareas agrícolas para que logren una remuneración similar a la de una jornada diaria de corte de caña, la pérdida de tiempo por falta de corte no agrega valor a su desarrollo económico. Demandan que sus salarios reflejen el esfuerzo realizado en las duras jornadas de trabajo, los ingresos mensuales deben cubrir por lo menos el costo de la canasta básica alimentaria.

El cortador de caña del altiplano deja su familia, comunidad y sus costumbres para instalarse en la costa, trabajar y ganar dinero, por lo tanto solicitan un programa de descansos que permita

viajar a sus hogares de forma periódica en el tiempo de zafra. Los trabajadores de finca San Patricio precisan tener un programa de seguridad e higiene industrial para minimizar el riesgo de sufrir accidentes y ausentarse de sus labores por un tiempo determinado o de forma permanente. Ante una incapacidad, aunque sea temporal, significa pérdida de tiempo y por ende dejar de percibir un salario hasta que pueda recuperarse.

Los cortadores de caña necesitan lugares dignos y limpios para ingerir sus alimentos en las áreas de trabajo que se ubica en los cañaverales, disponer de agua potable que cumpla con lo establecido en la norma COGUANOR NTG 29001. De igual forma quieren disponer de sanitarios móviles para realizar sus necesidades fisiológicas sin contaminar el entorno de trabajo, que posteriormente pueda ser un foco de infección. Desean que la empresa implante comunicación estratégica y que sus peticiones sean escuchadas por la alta gerencia, de igual forma requieren libertad sindical y que no se vulnere el derecho de asociación colectiva.

10.2.2 BENEFICIO ECONÓMICO QUE LOS CORTADORES RECIBEN EN EL PERÍODO DE ZAFRA EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

El salario nominal promedio mensual obtenido por cortador de caña del altiplano durante la zafra 2018-2019 de finca San Patricio fue de Q 2,996.43 y de finca Tehuantepec Q 3,995.00. El salario mínimo para actividades agrícolas establecido por el acuerdo gubernativo 242-2018 que entro en vigor a partir de 1 de enero 2019 fue de Q. 2,992.37. Lo anterior significa que los cortadores de caña perciben arriba de 0.14 % para finca San Patricio y 33 % para finca Tehuantepec, ubicando el salario por encima de lo establecido para el salario mínimo en el sector agrícola. La causa por la que algunos trabajadores no logran ganar el salario mínimo es porque se ausentan de sus labores durante los días efectivos de trabajo, como resultado no se les paga lo correspondiente al séptimo día, lo que afecta considerablemente sus ingresos. Es evidente la brecha que existe de salario entre finca San Patricio y finca Tehuantepec donde los cortadores de caña ganan más.

Teóricamente los cortadores de caña son los mejor pagados en todo el sector del trabajo agrícola en Guatemala. El salario mensual percibido por los trabajadores de finca San Patricio y finca

Tehuantepec supera el promedio del ingreso mensual nacional percibido por el trabajador agrícola en el año 2017 que fue de Q 1,174.00.

Los ingresos son aún más altos que los trabajadores del sector industria, comercio, servicios y otras actividades. Sin embargo, en la práctica hay un aspecto negativo del impacto económico en los cortadores de caña. Para igualar o superar el salario mínimo, es necesario cortar más de 5 toneladas de caña. Esta jornada hace que el cortador de caña trabaje más de 8 horas diarias, y por tener un sistema de pagos por productividad, no se hace efectiva la remuneración por horas extras. Aunado a lo anterior, el promedio de salario percibido por los cortadores de caña de finca San Patricio, no cubre el costo de la canasta básica alimentaria que reportó el INE para febrero del 2019 que fue de Q 3,545.22 mucho menos la canasta ampliada que representa aproximadamente el doble de la canasta básica alimentaria, contrario a lo que sucede en finca Tehuantepec.

Otro aspecto negativo es que si se presenta algún problema externo y en las fincas decide no cortar la caña en un día específico entonces los cortadores no ganan su jornal. Esto es lo que crea insatisfacción en el personal y por lo consiguiente deciden retirarse y buscar otras alternativas de trabajo.

10.2.3 NIVEL DE PRODUCTIVIDAD QUE EL PERSONAL DE CORTE DEBE TENER PARA MANTENER ESTABILIDAD LABORAL EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

Durante la zafra que se realizó esta investigación, el nivel de productividad de cada trabajador debía ser mayor a 6 toneladas de caña diarias en finca San Patricio de igual forma en finca Tehuantepec. Mantener ese nivel para muchos trabajadores era muy complicado, debido a que requiere mucho esfuerzo y desgaste físico. Los cortadores que no llenaban este requisito son liquidados y por lo consiguiente incrementa la deserción laboral al ser presionados a obtener la productividad indicada.

En la zafra que se realizó este estudio, el nivel de productividad promedio por trabajador en finca San Patricio fue de 4.78 toneladas de caña diarias mientras que en finca Tehuantepec el valor obtenido fue de 6.75. Al no presionar al trabajador a cortar más caña de la que puede cosechar en un día, permite que disminuya el esfuerzo y que corte con mayor calidad, es decir, sin agregar materias extrañas y reducción de pérdidas por caña dejada en el campo. Sin embargo, lo que favorece a la empresa, afecta negativamente a los cortadores al percibir menos pago diario, debido a que al tener menor productividad, obtienen menor ingreso económico.

Es interesante ver que en finca Tehuantepec la productividad promedio de los cortadores de caña supera la meta establecida para la zafra. Lo anterior correlaciona positivamente con el bajo porcentaje de deserción laboral, la aceptación de las condiciones laborales y la motivación que el personal mantiene en la relación de dependencia con la finca.

10.2.4 IMPACTO DE LOS SERVICIOS Y SU RELACIÓN CON LA IDENTIFICACIÓN QUE TIENEN LOS CORTADORES EN FINCA SAN PATRICIO Y FINCA TEHUANTEPEC

Los servicios que finca San Patricio y finca Tehuantepec brindan a los cortadores de caña del altiplano son: hospedaje, alimentación, transporte, clínicas médicas y odontológicas. Estos servicios no impulsan impacto positivo en la identificación que el cortador para con la empresa.

Los cortadores de caña lo consideran como parte del pago que se le realiza pero en especie o como un servicio pagado por ellos mismos y ejemplifican que las medicinas que se recetan para el tratamiento de alguna enfermedad o accidente que no se reporte al IGSS, corre por cuenta del trabajador, el monto es descontado de su salario al final del mes.

10.3 CONCLUSIÓN FINAL

Para finalizar, con toda propiedad se puede indicar que con la obtención de las conclusiones anteriormente presentadas, se cumplió de forma satisfactoria con probar la hipótesis planteada y confirmar que el bajo contenido de salarios, las inadecuadas condiciones laborales y la falta de motivación al personal son las causas determinantes de la deserción laboral en finca San Patricio. En finca Tehuantepec, las variables independientes se relacionan de forma positiva con la

variable dependiente, es decir, la deserción laboral en esta finca no es alarmante, esto debido a que los cortadores de caña perciben bien los salarios, las condiciones laborales y la motivación que se les brinda.

El alcance de objetivos en la investigación permitió:

- Generar información sobre el impacto de las causas de la deserción laboral de corte de caña, mediante análisis cuantitativo y cualitativo.
- Identificar las causas por las cuales existe una alta deserción laboral de corte de caña en la época de zafra.
- Interpretar los requerimientos de los cortadores de caña de azúcar para satisfacer sus necesidades y tener una relación permanente en su trabajo.
- Analizar el beneficio económico que los cortadores reciben en el período de zafra.
- Identificar el nivel de productividad que el personal de corte de caña debe tener para mantener estabilidad dentro de las fincas donde laboran.
- Evaluar el impacto de los servicios y su relación con la identificación que tienen los cortadores con las fincas donde trabajan.
- Proponer las oportunidades de mejora para retener a los cortadores y elevar la identificación del personal en finca San Patricio y finca Tehuantepec.

PARTE IV

❖ **REFERENCIAS**

❖ **CUESTIONARIO EMPLEADO PARA EL CENSO**

❖ **CUESTIONARIO EMPLEADO PARA LA ENTREVISTA**

REFERENCIAS

- Adair, J., & Reed, P. (2003). *No jefes sino líderes: el camino hacia el éxito*. Madrid: FC editorial.
- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa, S.A. de C.V.
- Aguirre, S. (1995). *Etmografía: metodología cualitativa en la investigación social*. Barcelona: Marcombo.
- Amit, G. (Abril de 2015). Caña de azúcar, trabajadores, salud y ecosistemas. *Ambientico*.
- Armas, C. (2006). *Determinar el grado de motivación de los empleados del servicio de pediatría y pericultura del hospital Vargas de Caracas*. Universidad católica Andrés Bello. Caracas: Direcciónn de postgrado, especialización en gerencia de servicios de salud.
- Aro, P. (2002). *Empleo y formación de jóvenes*. Montevideo: Oficina internacional del trabajo.
- ASAZGUA. (2002). *Informe anual*. Guatemala.
- Asociación de Azucareros de Guatemala. (2015). *Políticas gremiales, generadoras de competitividad y productividad*. Guatemala.
- Asociación de médicos municipales de la ciudad de Buenos Aires. (Septiembre de 2001). *Boletín de temas de salud, No.71*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de <http://www.medicos-municipales.org.ar/bts0801.htm>
- Babace, H. (2002). *Formación profesional, seguridad e higiene y trabajo decente*. Boletín , Montevideo.
- Bacal, R. (2002). *Consiga el máximo rendimiento de su equipo*. Madrid: McGraw Hill.
- Barreto, H. (2002). *Concepto y dimensiones del trabajo decente*. Boletín, Oficina internacional del trabajo, Montevideo.
- Bearney, W. (2012). *Capacitación de profesionales idóneos en desarrollo juvenil*. Bloomington: IUniverse LLC.

- Berganza, G. (26 de Abril de 2005). *Póngale etanol a su tanque*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2013, de El periódico:
<http://www.elperiodico.com.gt/look/article.tpl?IdLanguage=13&IdPublication=1&NrIssue=292&NrSection=5&NrArticle=11172>
- Boletín técnico interamericano de formación profesional. (2002). *Boletín técnico interamericano de formación profesional*. Boletín, Oficina internacional del trabajo, Montevideo.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Uniandes.
- Borisnov, E. (1991). *Diccionario de economía política*. México: Grijalbo.
- Brú, E., & Rosal, M. (2002). *Trabajo decente y la formación en Centroamérica y República Dominicana*. Boletín, Oficina internacional del trabajo, Montevideo.
- Cabanellas, G. (12 de Noviembre de 1976). *Tratado de política laboral y social, Tomo I*. Buenos Aires: Heliasta S.R.L.
- Cañas, J. (2011). *Ergonomía en los sistemas de trabajo*. Granada: Secretaría de salud laboral de la UGT-CEG.
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Buenos Aires: Granica.
- Carlock, R., & Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Castellanos Sandoval, H. (2012). *Manejo de los desechos sólidos del ingenio la Unión, Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla, Guatemala, C.A*. Guatemala: Facultad de Agronomía. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Castellanos, M. (2007). *Análisis del bono de calidad otorgado por el ingenio Pantaleón como una ventaja económica a sus trabajadores agrícolas del corte de caña*. Universidad de san Carlos de Guatemala. Guatemala: Facultad de ciencias jurídicas y sociales.
- Chandler, S., & Richardson, S. (2007). *100 maneras de motivar a los demás: cómo los grandes directivos logran resultados asombrosos sin enloquecer a sus colaboradores*. Buenos Aires: Kier S.A.

- Chávez, J. (1998). *Elaboración de proyectos de investigación*. Guatemala: Módulos de aprendizaje.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill latinoamericana S.A.
- Chinchilla, R. (2015). *Salud y seguridad en el trabajo*. San José: Universidad estatal a distancia.
- CIEN. (2001). *Situación económica y política en Guatemala: evaluación y perspectivas*. Guatemala.
- Cisneros, J. (2009). Comunicación e incomunicación en la configuración. En J. Meyer, *Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio* (Vol. 1). Puebla: Universidad popular autónoma del estado de Puebla.
- Comisión por la verificación de códigos de conducta. (2006). *COVERCO*. Recuperado el 22 de Abril de 2018, de http://www.coverco.org.gt/trabajadores_ca%F1a.html
- Congreso de la republica de Guatemala. (1961). *Código de trabajo, decreto No. 1441*. Guatemala.
- Congreso de la república de Guatemala. (1986). *Ley de protección y mejoramiento del medio ambiente, decreto No. 68-86*. Guatemala.
- Congreso de la república de Guatemala. (2005). *Tratado de libre comercio, república Dominicana, Centroamérica, Estados Unidos de América, decreto No. 31-2005*. Guatemala.
- Consortio internacional de periodistas de investigación. (2013). *ICIJ*. Recuperado el 21 de Abril de 2018, de <https://translate.google.com.gt/translate?hl=es-419&sl=en&u=https://www.icij.org/investigations/island-widows/&prev=search>
- Cruz, A., & Garnica, A. (2001). *Principios de ergonomía*. Bogotá: Géminis Ltda.
- Cuesta, A. (1990). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: ISPJAE.
- Daimasso, S. (7 de Agosto de 2014). *Plaza pública*. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de <https://www.plazapublica.com.gt/content/retratos-en-la-zafra-1>

- De La Cruz, J. (2004). *Documeto de apoyo para estadística aplicada*. Guatemala: Universidad Panamericana.
- Del Rincon, D. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Dessler, G. (1994). *Administración del personal*. México: Prentice Hall.
- Díaz De León, C., & De León De la Garza, E. (2008). *Método comparativo*. Nuevo León: Universidad autónoma de Nuevo León.
- Donis, R. (2014). *Eficiencia del corte manual de caña de azúcar granel quemado y en verde limpio; ingenio el BaúlL, Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla (2002- 2003)*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Dutta, P. (17 de Abril de 2017). *eHow en español*. Recuperado el 05 de Abril de 2018, de http://www.ehowenespanol.com/definicion-desarrollo-del-personal-hechos_444047/
- Erminda, O. (2002). *Trabajo decente y formación profesional*. Boletín, Montevideo.
- Ernest & Young. (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: Cinco días.
- Escobar, D. (1992). *Factores de riesgo biológicos, ambientales, económicos y psicosociales en trabajadores cortadores de caña*. Guatemala: USAC.
- Fernández, L. (2004). *Derecho laboral guatemalteco*. Guatemala: Inversiones educativas.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de gestión*, 2(1).
- Fernández, R. (2006). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. Madrid: LibrosEnRed.
- Ferrer, J. (2002). *Trabajo digno y formación profesional*. Boletín, Oficina internacional del trabajo, Montevideo.
- Flores, D., & Gómez, L. (2005). Capacitación en la empresa: importancia de un enfoque pedagógico didáctico. *Revista Creando*.

- Flores, P. (2011). *Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa mexicana*. Universidad autónoma de Nuevo León. Facultad de psicología.
- Gallardo, E. (31 de Julio de 2003). Recuperado el 10 de Marzo de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/temottcreat.htm>
- Gandy, D. (2002). *30 días para conseguir empleados satisfechos*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- García, G. (2002). *La ergonomía desde la visión sistémica*. Bogotá: Universidad nacional de colombia-Unibiblos.
- García, M. (2001). *La producción de mitos y milagros: La reestructuración del trabajo desde los años ochenta*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- García, M. (2001). *La producción de mitos y milagros: La reestructuración del trabajo desde los años ochenta*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- García, M. (2004). *Efectos de la educación sobre los determinantes de la satisfacción laboral en España*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- Garóz, B. (2008). *Lo amargo del azúcar: las condiciones laborales en la industria azucarera de Guatemala*. Guatemala: Centro Internacional para Investigaciones en derechos humanos. CIIDH.
- Gil, I. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Godínez, N. (2004). *Método para desarrollar un programa de motivación de personal empleado en las constructoras de la ciudad de Pachuca, Hgo*. Instituto tecnológico de la construcción. Pachuca, Hgo: Cámara mexicana de la industria de la construcción.
- Gómez, J. (10 de Noviembre de 2010). Recuperado el 13 de Marzo de 2013, de <http://www.acmoti.org/EL%20SALARIO.%20Jose%20Gomez%20Cerde.htm>
- González, B. (1999). *Evaluación agroeconómica del sistema de cultivo intercalado de caña de azúcar (Saccharum spp.)-girasol (Helianthus annuus L.)*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Facultad de agronomía.

- González, D. (2002). *Motivación laboral*. Universidad autónoma de Nuevo León. Nuevo León: Facultad de ingeniería mecánica eléctrica.
- González, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias médicas.
- González, J. (2006). *Conveniencia de conceptualizar de forma adecuada el término salario en el código de trabajo, indicando de manera expresa los elementos que lo integran, acorde a los convenios internacionales ratificados por Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Facultad de ciencias jurídicas y sociales.
- González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. Universidad autónoma de Nuevo León. Nuevo León: Facultad de psicología, división de estudios de posgrado.
- Guffane Naranjo, T., Guffane Naranjo, F., & Chávez Hernandez, P. (2016). *Investigación científica: El Proyecto de investigación*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Guzmán, L. (2005). Evaluación de 5 machetes para corte en verde limpio en la cosecha de caña de azúcar. *ATAGUA*, 12-14.
- H. J. (2013). *Implicaciones económicas y sociales de las jornadas laborales de los cortadores de caña de la comunidad: lotificación la Promesa, la Democracia, Escuintla*. Guatemala: Escuela de trabajo social, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Henao, F. (2012). *Diagnóstico integral de las condiciones de trabajo y salud*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

- Hernández, J. (2013). *Implicaciones económicas y sociales de las jornadas laborales de los cortadores de caña de la comunidad: lotificación la Promesa, la Democracia, Escuintla*. Guatemala: Escuela de trabajo social. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Hernández, M. (2007). *La disciplina*. Universidad pedagógica nacional. Zamora: Secretaría de educación en el estado.
- ICAES. (2016). *Informe sobre la caña de azúcar y el ron. Merecen un respiro, las precarias condiciones laborales de la agroindustria azucarera en Centro América y sus amargas consecuencias*. San José: ICAES.
- INE. (2011). *Caracterización, encuesta nacional de condiciones de vida 2011*. Guatemala.
- INE. (2015). *Encuesta nacional de empleo e ingresos 2-2014*. Guatemala.
- INE. (2017). *Encuesta nacional de empleos e ingresos ENEI 3-2017*. Guatemala.
- INE. (2019). *Canasta básica alimentaria (CBA) y canasta ampliada (CA), marzo de 2019*. Guatemala: INE.
- INE-MSPAS. (2017). *Informe final VI encuesta nacional de salud materno infantil 2014-2015*. Guatemala.
- Instituto nacional de estadística. (2018). *índice de precios al consumidos y costo de la canasta básica alimentaria y vital, junio 2017. ENEI 2-2017*. Guatemala: INE.
- Isacovich, M. (1974). *Introducción a la economía política*. Buenos Aires: Cartago.
- Jaén, M. (8 de Octubre de 2011). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid: Facultad de Psicología.
- Keat, P., & Young, P. (2004). *Economía de empresa*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Krause, D. (1998). *El camino del líder: adaptación a la empresa de hoy de los principios de Confucio y Sun Tzu*. Madrid: EDAF, S.A.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación*. Madrid: Gestión 2000.

- Lara, C. (15 de junio de 2005). *Cultura espiritual*. Obtenido de sitio web de Prensa Libre: <http://www.prensalibre.com/app/especiales/ME/tradiciones/es7.htm>
- Lara, C. (2005). *Cultura espiritual*. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Prensa Libre: <http://www.prensalibre.com/app/especiales/ME/tradiciones/es7.htm>
- Lawler, E. (2004). *Trate bien al personal*. México: McGraw-Hill.
- Leguizamón, F. (2003). *Pantaleón: la zafra y la calidad de vida de sus colaboradores*. Guatemala: CENTRARSE.
- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada, manual para la formación*. Valladolid: Lex Nova, S.A.
- Lombardi , V. (18 de Septiembre de 2014). *Universidad nacional de San Martín*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <http://www.unsam.edu.ar/tss/cosechadora-sin-fronteras/>
- López, J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. Instituto politécnico nacional. México: Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas.
- López, J., De Buen, N., Cabrera, J., Alonso, M., Álvarez, E., Barbagelata, H., y otros. (1997). *Instituciones del derecho y de la seguridad social*. México: Universidad autónoma de México.
- Loranca, J. (2017). *El mejor se cultiva cada día: la formación humana para ejercer liderazgo empresarial*. México: Lagares de México, S.A. de C.V.
- Marín, J. (2004). *Manual se SPSS para Windows aplicado a la ciencias de la documentación*. Murcia: Facultad de matemáticas, universidad de Murcia.
- Martínez , F. (4 de Diciembre de 2004). *Paredes que cuentan*. Recuperado el 5 de Enero de 2013, de Prensa Libre: <http://www.prensalibre.com/pl/domingo/archivo/revistad/2004/diciembre04/051204/cultural1.shtml>
- Martinez, D. (2005). Crecimiento económico con trabajo decente. (O. i. trabajo, Ed.) *Revista trabajo*.

- Martínez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. Bogotá: ICOE ediciones.
- Massoni, S. (2013). Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva. *Revista latinoamericana de ciencias de la comunicación*(18).
- Massoni, S., Mascotti, M., & Gerson, E. (2016). Investigación enactiva: una opción frente a los reduccionismos del plan de comunicación estratégica en las organizaciones. *Actas de periodismo y comunicación*, 2(1).
- Mayhew, R. (2012). *La voz de Houston*. Recuperado el 08 de Abril de 2018, de <https://pyme.lavoztx.com/el-ciclo-de-vida-del-proceso-de-reclutamiento-11425.html>
- McAdams, J. (1998). *Premiar el desempeño: una guía para mejorar los resultados de negocio a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Menchú, M., Sagastume, C., & Thillet Braulia. (1994). *Elementos para el cálculo de los salarios mínimos en Guatemala*. Guatemala: MTPS-SEGEPLAN-INCAP.
- Méndez Ramírez, I., Guerrero, D., Moreno Altamirano, L., & Sosa de Martínez, C. (1993). *El protocolo de investigación: Lineamientos para su elaboración y análisis*. México: Trillas.
- Méndez, I. (1993). *El protocolo de investigación*. México: Trillas.
- Michel, A., & Echeverría, M. (2009). Confianza en las organizaciones y comunicación. En J. Meyer, *Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio* (Vol. 1). Puebla: Universidad popular autónoma del estado de Puebla.
- Mielniki, D., Canziani, P., Drummond, J., & Skalany, J. (2012). *La quema de biomasa en sudamérica vista desde el espacio*. Buenos Aires: Universidad católica Argentina.
- Millán, G. (2006). *Rotación de personal*. Universidad autónoma metropolitana. México: División de ciencias sociales y humanidades.
- Ministerio de trabajo y previsión social. (2019). Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/dgt/salario-minimo>
- Miranda, J. (2002). *La formación profesional y el trabajo decente*. Boletín, Oficina internacional del trabajo, Montevideo.

- Molina, J. (29 de Marzo de 2017). *El quetzal se realúa frente al dólar*. Recuperado el 07 de Febrero de 2018, de Prensa Libre: <http://www.prensalibre.com/el-quetzal-se-revalua-frente-al-dolar>
- Monje, C. (15 de Diciembre de 2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad surcolombiana.
- Montes, J. (2005). *Subordinación y dominación en los espacios de trabajo: estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión*. Centro de estudios e investigaciones laborales, Buenos Aires.
- Montes, R. (2009). Comunicación y liderazgo. En *Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio*. Puebla: Universidad popular autónoma del estado de Puebla.
- Monzón, S. (2003). *Introducción al proceso de investigación científica*. Guatemala: Oscar De León Palacios.
- Mora , C. (08 de Abril de 2013). Recuperado el 08 de Abril de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/repecapi.htm>
- Muñiz, R. (18 de Abril de 2013). Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/seleccion-de-personal-comercial-86.htm>
- Muñoz , G. (09 de Octubre de 2016). *Insuficiencia renal afecta a más personas*. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de <http://www.prensalibre.com>: <http://www.prensalibre.com/guatemala/comunitario/insuficiencia-renal-afecta-a-mas-personas>
- Murray, S. (1991). *Estadística*. México: McGraw-Hill.
- Naciones Unidas. (2008). *Principios y recomendaciones para los censos de población y habitación*. Nueva York: Departamento de asuntos económicos y sociales, división de estadística.
- Nelson, B. (2005). *1001 formas de recomensar el trabajo bien hecho: cómo gratificar y fidelizar empleados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Obregón, M. (2016). *Fundamentos de ergonomía*. México: Instituto politécnico nacional.

- Ongallo, C. (24 de Febrero de 2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y la relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dikynson S.L.
- Ordoñez, L. (2006). *Conjunto habitacional para los cortadores de caña de azúcar de los ingenios del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa*. Guatemala: Facultad de Arquitectura, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Pacilio, L. (2015). *Predominio de la dimensión informativa en las acciones de comunicación de tecnología en la estación experimental agropecuaria Rafaela del insituto nacional de tecnología agropecuaria (INTA), durante el período 2012-2013*. Tesis doctoral, Rosario.
- Pardinas, F. (1981). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo XXI.
- Parker, G., McAdams, J., & Zielinsky, D. (2013). *¿Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo?* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. México: El manual moderno, S.A. de C.V.
- Paz, E. (2003). *Investigación científica en educación*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Pedrero, D., & Pangborn, R. (1997). *Métodos analíticos*. México: Logman.
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Universidad pontificia de Madrid. Madrid: Facultad de ciencias económicas y empresariales.
- Peña, V. (27 de Abril de 2017). *Plaza pública*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <https://www.plazapublica.com.gt/content/el-cartel-del-azucar-de-guatemala>
- Pereira Pérez, Z. (Enero - junio de 2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista electrónica Educare*, XV(1), 15-29.
- Plant, R. (1995). *Hacia la reconstrucción de la sociedad civil: las organizaciones de trabajadores rurales en Guatemala*. Ginebra: OIT.
- PNUD. (2016). *Informe nacional de desarrollo humano 2015-2016*. Guatemala.

- PNUD. (2016). *Informe sobre desarrollo humano 2016*. Nueva York.
- Presidente de la república de Guatemala. (1957). *Reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo*. Guatemala.
- Presidente de la república de Guatemala. (2016). *Reglamento de evaluación, control y seguimiento ambiental, acuerdo gubernativo No. 137-2016*. Guatemala.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a. ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Quispe, J., Gudiel, M., & Vay, L. (2013). *Situación laboral de trabajadores/as agrícolas en Guatemala*. CODECA, Comité de desarrollo campesino. Guatemala: Rukemik Na'ojil.
- Ramírez, B. (23 de Septiembre de 2016). *Congreso de la República de Guatemala*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <https://www.congreso.gob.gt/noticia/?LEGISLADORES-PROPONEN-REGULAR-QUEMA-DE-CA%C3%91A-PARA-EVITAR-DA%C3%91OS-7776>
- Ramírez, C. (20 de 11 de 2005). *Seguridad industrial. Un enfoque integral*. México: Limusa - Noriega editores.
- Rivas, R. (2007). *Ergonomía en el diseño y la producción industrial*. Buenos Aires: Nobuko.
- Rivero, M., De la Torre, T., & Moreno, R. (2009). Comunicación organizacional en la creación de conocimiento. En J. Meyer, *Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio* (Vol. 1). Puebla: Universidad popular autónoma del estado de Puebla.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, C. (2002). *Salud y seguridad en el trabajo: Desafíos de la formación profesional*. Boletín, Oficina internacional del trabajo, Montevideo.
- Ruiz Medina, M. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *TLATEMOANI. Revista académica de investigación*(13), 1-25.

- Sagastume, M. (Agosto de 2004). *Un museo para el legado de Fray Bartolomé de las Casas*. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de Desarrollo económico local: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/sidel/trapiche.htm>
- Sam, B. (2015). *Enfermedad renal crónica, situación epidemiológica 2008-2015*. Ministerio de salud pública y asistencia social, Guatemala.
- Sánchez, J. (2004). *Análisis de los efectos de la nocturnidad laboral permanente y la rotación de turnos en el bienestar, la satisfacción familiar y el rendimiento perceptivo-visual de los trabajadores*. Universitat de les Illes Balears, Palma.
- Sancho Mas, F. (23 de Julio de 2016). *El diario.es*. Recuperado el 21 de Abril de 2018, de https://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/Enfermedad-mortal-zafra_6_540056014.html
- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ARFO editores e impresores Ltda.
- Sandoval, C. (11 de Marzo de 2009). *Marxist.org*. Universidad De La Salle. Bogotá: Facultad de ciencias administrativas y contables.
- Scheinschn, D. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Sierra, R. (2005). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Sietén, M. (1993). *Indicadores sociales de la vida. Un sistema de medición aplicado al país Vasco*. Madrid: Siglo XX!
- Socorro, F. (21 de Noviembre de 2003). Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de http://www.degerencia.com/articulo/coestima_la_clave_no_escrita_de_la_motivacion
- Solares, J. (2012). *Proceso de implementación del corte verde en un frente de cosecha mecanizada de caña de azúcar, ingenio Concepción, Escuintla, Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

- Somavía, J. (2002). *Reducir el déficit de trabajo decente: un desafío global*. Boletín, Oficina internacional del trabajo, Montevideo.
- Soto, S. (2014). *Proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado a las empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla*. Universidad Rafael Landívar. Escuintla: Facultad de ciencias económicas y empresariales.
- Taller panamericano sobre salud y seguridad minera. (13 de julio de 1999). Recuperado el 21 de Marzo de 2013, de http://www.camma.org/healthsafety_sp.htm
- UNICEF. OMS. (2004). *Tratamiento clínico de la diarrea aguda*. Ginebra.
- Unidad nacional de atención al enfermo renal crónico. (12 de Enero de 2015). *UNAERC*. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de <http://unaerc.gob.gt/irc/>
- Universidad autónoma Chapingo. (2015). *Cosecha de caña de azúcar en estado verde*. Chapingo: Universidad autónoma Chapingo.
- Universidad Autónoma Chapingo. (2015). Cosecha de caña en estado verde. *Boletín técnico informativo*.
- Valencia, M. (21 de julio de 2012). *Estudio de factibilidad para un centro interpretativo de la sal en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena*. Universidad estatal península de Santa Elena. La Libertad: Facultad de ciencias administrativas.
- Vallee, G. (05 de Abril de 2018). *ALAMY*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de <https://www.alamy.es/imagenes/sugarcane-crops-australia.html>
- Varela, R. (2004). *El costo de la vida como límite inferior de la curva del pago al personal*. Ponencia en el IX foro de investigación, Universidad nacional autónoma de México, México.
- Villatoro, B. (2017). *Buenas prácticas agrícolas en caña de azúcar*. Guatemala: Centro guatemalteco de investigación y capacitación de la caña de azúcar.
- Wesseling, C., Crowe, J., Peraza, S., Aragón, A., & Partanen, T. (2014). *Trabajadores de la caña de azúcar*. San José: SALTRA.

Wurgaft, R. (09 de Julio de 2009). *El mundo.es*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de <http://www.elmundo.es/elmundo/hemeroteca/blogs/cronicasdesdelatinoamerica/2009/28.html>

ANEXO I. CUESTIONARIO EMPLEADO PARA EL CENSO



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DOCTORADO EN INVESTIGACIÓN SOCIAL

CUESTIONARIO SOBRE EL EMPLEO EN EL SECTOR AGRÍCOLA EN GUATEMALA: Análisis de la situación laboral de los cortadores de caña de la finca San Patricio y finca Tehuantepec del departamento Escuintla.

IDENTIFICACIÓN: La presente encuesta no tiene ninguna identificación personal, recoge información relacionada a la situación laboral de los cortadores de caña, rotación de personal y las causas principales que lo generan.

INSTRUCCIONES: En la línea que se indica por favor colocar una “X” y conteste en la línea cuando le sea solicitado.

- 1. EDAD:** (1) menor de 25, (2) Entre 25 y 30, (3), Entre 30 y 40, (4) Entre 40 y 50 (5) Mayor de 60.
- 2. GRADO DE ESTUDIOS:** (1) Primaria, (2) Básicos, (3) Diversificado, (4) Ninguno
- 3. TIEMPO DE TRABAJAR PARA LA EMPRESA:** (1) Menor de 1 zafra, (2) Entre 1 y 2 zafras, (3) Entre 2 y 5 zafras, (4) Mayor a 5 zafras.
- 4. Estado Civil:** Soltero___ Casado___ Unido.

I. DESERCIÓN LABORAL

En esta finca, la deserción del personal existe porque: (Marque con una “X”)

5. Es una situación que se da pese a los esfuerzos económicos y de condiciones laborales de los directivos o dueños de los negocios.

| | | | | | |
|-------------------|----|---------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy en desacuerdo | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

6. Es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en la organización, sobre la actitud y el comportamiento del personal.

| | | | | | |
|-------------------|----|---------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy en desacuerdo | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

7. El comportamiento en los empleados es caracterizado por un desempeño deficiente.

| | | | | | |
|-------------------|----|---------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy en desacuerdo | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

8. En la empresa no existe capacidad de aprendizaje, motivación, emociones, valores .

| | | | | | |
|-------------------|----|---------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy en desacuerdo | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

| | | | | |
|------------|--|--|--|---------|
| desacuerdo | | | | acuerdo |
|------------|--|--|--|---------|

9. Influyen las presiones del jefe

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

10. Influyen los compañeros de trabajo.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

11. Influyen los cambios tecnológicos en la empresa.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

12. Influye la presión de la familia.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

13. Influyen los programas de capacitación y de desarrollo.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

14. Influye las condiciones ambientales, tanto físicas como sociales.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

15. En la empresa no se reconoce que la pieza clave esta en la gente, en el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, en la calidad de sus hábitos de trabajo

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

16. El capital humano no puede ser comprado totalmente por las empresas, solo puede ser contratado por un tiempo determinado.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

17. La gente necesita ser respetada y tratada como un capital humano precioso.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

18. Para la mayoría de la gente el entorno de empleo es inseguro.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

19. Muchos trabajadores han perdido su empleo en recortes de personal

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

20. Muchos trabajadores han sido suspendidos temporalmente.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

21. Hay trabajadores que por voluntad propia andan de empresa en empresa.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

22. Muchas personas han descubierto que no tienen las habilidades requeridas para competir en el mercado, que han perdido su ventaja competitiva personal y su valor como capital humano.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

23. Muchos de los trabajadores actuales están descubriendo que aunque conserven su empleo, no pueden mantener el ritmo de los requerimientos de la empresa.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

24. Atraer y retener los mejores elementos trabajando en la mejor empresa requiere de administrar no solo los salarios sino una oferta completa de beneficios como un elemento competitivo.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

25. El trabajo se está volviendo más difícil en un tiempo en el que hay escasez de trabajadores habilidosos.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

26. No se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

27. No existe buena selección de empleados para obtener unos resultados importantes y rentables.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

28. Se prefiere escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

29. Rara vez la gente puede ser forzada a acoplarse a una organización después de ser contratada.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

30. Es difícil seleccionar a los solicitantes que se acoplen a la cultura de la empresa y se desempeñen de manera eficiente.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

II. CONTENIDO DE SALARIOS

En finca San Patricio, el contenido de salarios permite: (Marque con una "X")

31. Tener satisfacción en los trabajadores.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

32. Generar insatisfacción, intención de renuncia y por último deserción del personal.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

33. El trabajador pueda comprar con la remuneración monetaria que percibe.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

34. Asegurar libretar de elegir los consumos por parte del trabajador, gastándolo en aquellos que más le interesan o le convienen.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

35. Ser un medio para intensificar la explotación de los trabajadores.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

36. Ofrecer a las empresas amplias posibilidades para aumentar el grado de explotación alargando la jornada laboral.

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy en desacuerdo | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|-------------------|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

| | | | | |
|------------|--|--|--|---------|
| desacuerdo | | | | acuerdo |
|------------|--|--|--|---------|

37. La sencillez de su liquidación y para el trabajador la seguridad de obtenerlo en cuanto al monto devengado.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

38. Que este modo de remuneración no estimule al trabajador a mejorar su rendimiento.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

39. Medir con exactitud el rendimiento del trabajador y lo estimula a trabajar lo más intensamente que pueda.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

40. Llevar al trabajador a excederse en el esfuerzo de modo inconveniente para su salud y calidad de vida.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

41. Que el rendimiento laboral sea relativamente sencillo de evaluar cuando se trata de trabajos con una producción final cuantificable.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

42. Vigilar mediante el producto la calidad del trabajo.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

43. Aumentar la intensidad del trabajo del obrero, pues este se esfuerza por hacer más a fin de cobrar más dinero.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

44. Calcular rápidamente lo que se gana y facilidad de entenderlo para el personal.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

45. Premiar al trabajador diligente y capaz.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

46. Que la empresa eleve arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

47. Tener en cuenta las consideraciones básicas para determinar los niveles de pago, siendo estos: factores sindicales, legales, de política y de competitividad.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

48. Que los trabajadores hablen de salarios bajos y de ritmos fuertes de trabajo para alcanzar sus metas de rendimiento.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

49. La empresa defina con claridad la forma de vida que quieren para sus empleados.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

50. Recompensar al trabajador adecuadamente por su desempeño y dedicación.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

51. Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

| | | | | |
|------------|--|--|--|---------|
| desacuerdo | | | | acuerdo |
|------------|--|--|--|---------|

52. **Garantía del empleo y estabilidad en la empresa.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

53. **Que los sueldos se comparen favorablemente con los de otras empresas.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

54. **Que a nivel interno, todos los empleados puedan ver su remuneración de forma equitativa de acuerdo con lo que se paga a otros en la empresa.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

III. CONDICIONES LABORALES

En finca San Patricio, las condiciones laborales permiten: (Marque con una "X")

55. **Que el empleado sea tratado con justicia.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

56. **El trato justo garantizado, ofreciendo a los empleados un vehículo para expresar sus intereses y muchas veces para apelar a las acciones disciplinarias a las que pueden ser sometidos.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

57. **El compromiso del trabajador hacia la empresa se construya sobre la confianza, y esta confianza requiere el flujo de comunicación en dos sentidos, escuchar y ser escuchados.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

58. **Proteger los derechos del trabajador y mantener ingresos adecuados.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

59. **Libertad sindical y negociación colectiva.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

60. **Rechazar el trabajo forzoso u obligatorio.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

61. **Combatir la explotación infantil.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

62. **La eliminación de toda forma de discriminación en el trabajo.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

63. **Tener un buen trabajo, basado en un empleo de calidad que permite un ingreso adecuado a las necesidades y a los proyectos personales y familiares.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

64. **Tener un trabajo en el que las relaciones entre el empleado y el empleador estén debidamente reguladas por la ley.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

65. Que cada persona tenga una carga equilibrada de los buenos y los malos aspectos de calidad de vida en su trabajo.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

66. Tener un trabajo en el que las reglas del juego sean claras y justas.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

67. Que exista disciplina para que los empleados se sensibilicen sobre su adecuado comportamiento en el trabajo.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

68. Aplicar la disciplina en el trabajo como una estrategia reguladora dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

69. Ver la disciplina como el procedimiento utilizado para enfrentar los problemas de rendimiento; implica que el jefe identifique y comunique los problemas de rendimiento a las personas de su equipo y aplique medidas correctoras si esos problemas no se remedian.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

70. Que la observancia de la disciplina laboral sea obligación individual y colectiva de todos los trabajadores sin excepción.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

71. Que la disciplina laboral repercute positivamente en las remuneraciones, incremento de la productividad y el estado de ánimo de todos los trabajadores.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

72. Tener una serie de normas y reglas con regulaciones claras, que se dirijan a cosas como horarios de trabajo, el robo, la destrucción de la propiedad de la compañía, beber en el trabajo y la insubordinación.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

73. La aplicación eficiente de la disciplina mediante un sistema de sanciones progresivas vinculadas con las normas de trabajo.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

74. Que los despidos sean justos con causas suficientes.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

75. Contar con un proceso de apelaciones en la aplicación disciplinaria, este proceso colabora a que la disciplina se imparta de forma justa y equitativa.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

76. Que la empresa cuente con programas de seguridad en el trabajo.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

77. Proteger siempre la integridad física y mental del empleado.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

78. Que la empresa tenga un plan organizado el cual involucra la prestación de servicios médicos, de enfermería y de primeros auxilios.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

79. Que la empresa tenga condiciones de seguridad buenas para que el empleado pueda trabajar de una mejor manera sin sentir temor por su integridad física o intelectual que haga que el desempeño no sea el adecuado.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

80. Que los trabajadores tengan la responsabilidad de cooperar con los empleadores en la creación y el mantenimiento de una cultura de la seguridad en el lugar de trabajo.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

81. Que los trabajadores participen activamente en el sistema de seguridad establecido por la empresa.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

82. Que los trabajadores dispongan del tiempo y los recursos necesarios para participar en los comités de seguridad.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

83. Que los trabajadores sean consultados, informados y capacitados en todo cuanto atañe a los distintos aspectos de la seguridad.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

84. Que la higiene del trabajo sea de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme o se ausente parcial o totalmente de su sitio de trabajo.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

85. Que la salud sea un factor determinante en el nivel de satisfacción del trabajo, puesto que representa entre otros aspectos, el esfuerzo físico y mental que el trabajador puede desempeñar en su trabajo.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

86. Que un buen estado de salud se traduzca en un comportamiento y actitud positiva, por parte del trabajador, frente a la tarea que desempeña.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

87. Que aquellos individuos con mejor estado de salud incrementen su utilidad debido a que padecen menos sufrimiento y dolor para la realización de sus actividades diarias.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

88. Laborar en buenas condiciones físicas y psíquicas para que el trabajador soporte mejor una jornada prolongada, el estrés y la presión del trabajo.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

89. Las prestaciones laborales sean los beneficios complementarios al sueldo que la empresa otorga a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico, nutricional y sociocultural. (premios, incentivos, hospedaje, alimentación).

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

90. Proporcionar seguro de gastos médicos, seguro de vida, séptimo día, bono 14, aguinaldo, vacaciones, recreaciones, actividades extralaborales.

| | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy desacuerdo | en En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |

IV. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

En esta finca, la motivación del personal permite: (Marque con una "X")

91. Que el trabajador se vincule con la empresa y realice de manera óptima su trabajo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

92. Que el trabajador **determine si los esfuerzos que realiza la empresa satisfacen sus necesidades.**

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

93. Las expectativas del trabajador se encuentren niveladas con las de su entorno y viceversa.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

94. El intercambio, orientación y nivelación de las expectativas entre el trabajador y la empresa (coestima, reconocimiento, autorespeto, amor, valores, etc).

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

95. Una nivelación entre lo que el individuo espera lograr y lo que su entorno espera que logre.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

96. La relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y con quienes lo realizan (los trabajadores).

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

97. Adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

98. Que exista para el trabajador, condiciones laborales más saludables y seguras.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

99. Las condiciones en que se realiza el trabajo.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

100. La política empresarial, su cultura y su gestión.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

101. La supervisión y el trato de los jefes.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

102. La calidad de las relaciones interpersonales de todo el personal.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

103. Las condiciones sociales de estatus, seguridad y remuneración.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

104. La comodidad y la salud del trabajador.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

105. Las posturas del cuerpo, dirección de materiales, movimientos repetitivos, la seguridad y la salud músculo-esquelética, carga de trabajo mental, la toma de decisiones, el stress laboral del trabajador.

| | | | | | |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 Muy desacuerdo | en | 2 En desacuerdo | 3 Posición neutral | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|------------------------|----|--------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|

106. La comunicación que se tenga con los empleados al brindar información.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

107. La creación de nuevos canales de comunicación con la intención de que la información cERCule dentro de la empresa en sentido descendente, ascendente y horizontalmente.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

108. La comunicación interna permita al personal hacer llegar sus sugerencias, ideas, opiniones e incluso reclamaciones a la dirección a través de unas herramientas de comunicación de arriba abajo y de abajo a arriba que impulsen el flujo de conocimiento entre los diferentes departamentos de la empresa.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

109. Que los empleados conozcan que canales de comunicación están abiertos y que si tienen un problema pueden llevarlo a las instancias que correspondan.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

110. Que los reconocimientos que se hagan por los logros obtenidos.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

111. Que de manera constante se de una palmada en la espalda dada en el momento justo, en el lugar correcto y en la situación exacta ya que la gente necesita de un reconocimiento, por mínimo que éste sea.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

112. Que los esfuerzos que se hagan por reducir la rotación de personal, elevar la moral de la fuerza laboral, y reforzar la seguridad laboral.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

113. La existencia de un buen sistema de reconocimientos para contribuir a la satisfacción de la gente y a su disposición y deseo de aprender y mejorar sus habilidades.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

114. Que las personas experimenten satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

115. Las conductas positivas de todos los miembros de la organización.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

116. El reconocimiento regular y específico del rendimiento laboral de los empleados.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

117. El entusiasmo que los líderes (jefes) despierta en sus colaboradores (trabajadores).

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

118. Las decisiones que los jefes realicen para mejorar la calidad de vida de su grupo de trabajo, y como consecuencia por la productividad de su empresa.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

119. La oportunidad que se brinde de aprender, desarrollarse y experimentar cosas nuevas a todos los empleados de la empresa.

| | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|
| 1 | Muy desacuerdo | en | 2 | En desacuerdo | 3 | Posición neutral | 4 | De acuerdo | 5 | Muy de acuerdo |
|---|----------------|----|---|---------------|---|------------------|---|------------|---|----------------|

120. La transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

121. El entrenamiento que se brinde a los empleados como un hecho formativo de la persona humana, un instrumento de enriquecimiento, de realización del individuo y, por su intermedio, de toda la sociedad.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

122. Alcanzar altos y persistentes niveles de productividad y competitividad de parte de los trabajadores.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

123. Que la capacitación genere conocimiento y este a su vez, actúe como medicina contra la explotación y el trabajo indigno.

| | | | | | | | | |
|------------|----|---------------|------------------|------------|---------|----|--|---|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 |
| Muy | en | En desacuerdo | Posición neutral | De acuerdo | Muy | de | | |
| desacuerdo | | | | | acuerdo | | | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO II. CUESTIONARIO EMPLEADO PARA LA ENTREVISTA



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DOCTORADO EN INVESTIGACIÓN SOCIAL

ENTREVISTA SOBRE EL EMPLEO EN EL SECTOR AGRÍCOLA EN GUATEMALA: Análisis de la situación laboral de los cortadores de caña de la finca San Patricio y finca Tehuantepec del departamento de Escuintla.

IDENTIFICACIÓN: La presente entrevista recoge información relacionada a la situación laboral de los cortadores de caña, rotación de personal y las causas principales que lo generan.

INSTRUCCIONES: Sírvase contestar objetivamente a cada una de las preguntas planteadas por el entrevistador.

1. POSICIÓN DENTRO DE LA EMPRESA _____

2. TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA _____

3. RELACIÓN QUE USTED TIENE CON LOS CORTADORES DE CAÑA _____

I. DESERCIÓN DEL PERSONAL

De acuerdo a su experiencia, que opinión puede dar respecto a la gestión que hace la empresa y como cree que la califican los cortadores, en los siguientes aspectos:

- 1.1 Rotación del personal
- 1.2 Influencia del entorno
- 1.3 Respeto hacia el trabajador
- 1.4 Estabilidad laboral
- 1.5 Habilidades del trabajador
- 1.6 Reclutamiento del personal
- 1.7 Selección del personal

II. CONTENIDO DE SALARIOS

De acuerdo a su experiencia, que opinión puede dar respecto a la gestión que hace la empresa y como cree que la califican los cortadores, en los siguientes aspectos

- 2.1 Salario de los trabajadores
- 2.2 Niveles de los salarios
- 2.3 Políticas de compensación
- 2.4 Competitividad en los salarios

III. CONDICIONES LABORALES

De acuerdo a su experiencia, que opinión puede dar respecto a la gestión que hace la empresa y como cree que la califican los cortadores, en los siguientes aspectos

- 3.1 Trabajo justo
- 3.2 Disciplina en el trabajo
- 3.3 Seguridad
- 3.4 Higiene y salud
- 3.5 Prestaciones laborales y otros servicios

IV. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

De acuerdo a su experiencia, que opinión puede dar respecto a la gestión que hace la empresa y como cree que la califican los cortadores, en los siguientes aspectos

- 4.1 Motivación
- 4.2 Coestima
- 4.3 Ergonomía
- 4.4 Comunicación
- 4.5 Reconocimientos
- 4.6 Liderazgo de los jefes
- 4.7 Desarrollo de los trabajadores

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO III. PRESUPUESTO DETALLADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA

| Programa de corte en verde | | | |
|---|-------------------|------------------|------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo unitario Q | Costo total Q |
| Maquinas de corte | 10.00 | 6,500.00 | 65,000 |
| Combustible (Diesel) galones | 94,644.00 | 20.00 | 1,892,880 |
| Mantenimiento | | | 22,750 |
| Total | | | 1,980,630 |
| Programa de revisión de salarios y bonificación extra por calidad de corte | | | |
| Descripción | San Patricio | Tehuantepec | Diferencia |
| Precio por tonelada de caña Q | 155 | 155 | |
| Pago por tonelada Q | 15.77 | 19.97 | 4.20 |
| Cortadores de caña | 1,100.00 | 1,000.00 | |
| Toneladas/hombre-día | 4.78 | 6.75 | 1.97 |
| Días zafra | 180 | 180.00 | 0.00 |
| Toneladas de caña cosecha | 946,440 | 1,215,000.00 | 268,560.00 |
| Inversión salarios Q | 3,975,048 | | |
| Excedente caña ton | 390,060 | | |
| Ingreso por excedente caña Q | 60,459,300 | | |
| Ingreso por caña cosechada terceros | 19,503,000 | | |
| Diferencial de ingreso por excedente-caña cosechada | 40,956,300 | | |
| Ganancia Q | 36,981,252 | | |
| Programa de condiciones laborales (seguridad industrial) | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo untario | Costo total |
| Gorra | 2,200 | 19 | 41,800 |
| Playera | 2,200 | 45 | 99,000 |
| Pantalon | 2,200 | 75 | 165,000 |
| Zapatos | 2,200 | 150 | 330,000 |
| Canillera | 2,200 | 50 | 110,000 |
| Guantes | 2,200 | 25 | 55,000 |
| Lentes | 2,200 | 15 | 33,000 |
| Inducción de personal | | | 5,000 |
| Gestión del riesgo y plan de contingencia | | | 20,000 |
| Total | | | 858,800 |
| Programa de condiciones laborales (Salud ocupacional) | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo untario | Costo total |
| Material y equipo para sombra | 28 | 500 | 13,750 |
| Hidratante (Litros) | 198,000 | 2 | 297,000 |
| Chequeo médico | 2 | 8000/mes | 96,000 |
| Cloro y equipo para análisis | 1 | | 16,000 |
| Sanitarios móviles y tratamiento desechos | 22 | 500 | 11,000 |
| Total | | | 433,750 |

Fuente: elaboración propia, 2019.