

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 7

16-

FECHA	lunes, 2 de diciembre de 2019
--------------	-------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Facatativá

UNIDAD REGIONAL	Extensión Facatativá
TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
HENAO FRANCO	YUSEDY	1070.944.941

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 7

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
CADAVID RODRÍGUEZ	CLAUDIA PATRICIA

TÍTULO DEL DOCUMENTO
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO EN LA POSTCOSECHA DE ROSAS DE LA EMPRESA SNF S.A.S, PARA IMPLEMENTAR A PARTIR DEL AÑO 2020

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
02/12/2019	117 pág.

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Productividad	Productivity
2. Liderazgo	Leadership
3. Proceso	process
4. Mercado	Market
5. Costo	Cost
6. Agricultura	Farming

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 3 de 7

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

Dentro de la empresa de flores encontramos dos sectores separados, los cuales en el dialecto floricultor se denominan: cultivo y postcosecha; donde el cultivo es entendido como la tierra en la cual se siembran yemas, las cuales tiempo más tarde se convertirán en las rosas listas para exportar, la postcosecha es la bodega a la cual llegan las flores ya cultivadas y listas para realizar los 'bouquets' o ramos que nuestros clientes quieren.

Es por lo que la finalidad de este proyecto es hacer un diagnóstico con el debido análisis del proceso actual en el que se encuentra la postcosecha de la empresa SNF S.A.S, teniendo en cuenta la eficiencia del proceso, enlazando las principales causas del desperdicio, que se generan desde el área de cultivo, que hacen que la productividad no se logre y no se alcance a cumplir con las cuotas designadas para cada área. Debido a el desperdicio que generan las diferentes causas de nacional, es importante pensar en planes de acción desde el área de cultivo para que el producto que llegue a la postcosecha sea de excelente calidad.

ABSTRACT

Within the flower company we find two separate sectors, which in the floricultural dialect are called: cultivation and postharvest; where the crop is understood as the land in which buds are sown, which later will become the roses ready for export, the post-harvest is the winery to which the flowers already grown and ready to make the 'bouquets' arrive or branches that our customers want.

That is why the purpose of this project is to make a diagnosis with due analysis of the current process in which the SNF SAS postharvest is located, taking into account the efficiency of the process, linking the main causes of waste, which is generated from the cultivation area, which means that productivity is not achieved and that the designated quotas for each area are not achieved. Due to the waste generated by the different causes of national, it is important to think of action plans from the crop area so that the product that reaches the post-harvest is of excellent quality.



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 4 de 7

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 5 de 7

autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI** ___ **NO** **X**_. En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá -- Cundinamarca
Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 6 de 7

Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 7 de 7

j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO EN LA POSTCOSECHA DE ROSAS DE LA EMPRESA SNF S.A.S, PARA IMPLEMENTAR A PARTIR DEL AÑO 2020.pdf	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
YUSEDY HENAO FRANCO	<i>Yusedy Henao Franco</i>

12.1-40

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO EN LA
POSTCOSECHA DE ROSAS DE LA EMPRESA SNF S.A.S, PARA
IMPLEMENTAR A PARTIR DEL AÑO 2020**

YUSEDY HENAO FRANCO

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2019**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO EN LA
POSTCOSECHA DE ROSAS DE LA EMPRESA SNF S.A.S, PARA
IMPLEMENTAR A PARTIR DEL AÑO 2020**

YUSEDY HENAO FRANCO

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TITULO
DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO
CLAUDIA PATRICIA CADAVID RODRÍGUEZ
Economista, Magister En Ciencias Económicas**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2019**

Notas de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma Asesor metodológico

Facatativá, 18 de octubre del 2019

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, agradezco a Dios porque gracias a él logre llegar hasta el final de esta meta y logre cumplir uno de mis sueños, por darme la sabiduría, la fuerza y las ganas de seguir adelante.

A mis padres porque siempre estuvieron ahí regalándome apoyo incondicional

A la empresa SNF SAS por facilitarme el acceso a información de la compañía para el desarrollo de este proyecto y darme la oportunidad de crecer y aplicar mis conocimientos.

A la docente Claudia Patricia Cadavid, asesora de monografía quien me guio en el desarrollo de este proyecto.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme cumplir una meta más y darme la oportunidad de crecer no solo académicamente, sino también como persona, guiarme por el camino correcto y darme la fuerza que necesito para seguir adelante ante cualquier adversidad.

A mis padres Amparo Franco Ángel y Santiago Henao Arango por acompañarme desde el comienzo de este proceso universitario, por el apoyo y la fuerza que me dieron, porque son mi motivación y siempre he deseado que este logro fuese para ellos.

A mi hermano, porque quiero ser ejemplo en su vida y que vea que a pesar de grandes obstáculos se puede lograr lo que se proponga.

A mi esposo, por su apoyo incondicional, por darme ánimo para culminar con mi carrera y porque siempre he encontrado en él la fuerza que necesito para seguir adelante.

A mis maravillosos hijos, que Dios puso en mi camino para encontrar en ellos una motivación para salir adelante y cumplir con mis objetivos, y poder brindarles una mejor calidad de vida y ejemplo a seguir.

GLOSARIO

POSTCOSECHA: Es el área vital de la empresa encargada de la clasificación de la flor siguiendo parámetros de calidad.

NACIONAL: Producto que ha sido cultivado y procesado, pero que en la operación de clasificación no ha cumplido con los estándares de calidad exigidos por el cliente. También conocido como desperdicio.

PRODUCTIVIDAD: La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado. Por ejemplo, cuanto produce al mes un trabajador o cuánto produce una maquinaria.

BONCHEO: proceso que se realiza después de la selección y clasificación de tallos de rosas. Se refiere al armado de ramos según las especificaciones del cliente.

CLASIFICAR: ejercicio de comprobar características de un producto para disponerlo en una clase o grupo de similares.

CULTIVO: es un terreno dispuesto para el correcto desarrollo de las raíces de las rosas.

INVERNADERO: es un recinto totalmente cubierto de plástico para mantener una temperatura regular que proteja las plantas y en el cual se consiguen producir flores en unas épocas más que en otras, en estos invernaderos su transmisión de luz y ventilación debe ser adecuada.

BLOQUES: se le denomina cada área cultivada de rosa, encerradas en plástico.

METEORO: esta palabra traduce, manejo excelente de tallos en rosa, es un programa de capacitación para incrementar la calidad de la flor.

INMERSIÓN: es un proceso en el cual se sumergen las rosas, con unos determinados productos que ayudan a evitar la propagación de hongos si en algún momento llegan con algo de afectación desde el área de cultivo.

HONGOS: son organismos eucariotas que pertenecen al reino opuesto al del resto de criaturas del planeta, estos requieren de otros seres vivos para alimentarse, no son capaces de producir su propio sustento. (SÁNCHEZ, 2017)

ÁCAROS: están dentro de las especies consideradas como plagas de las plantas cultivadas, su tamaño es pequeño.

PATINADOR: persona encargada de poner flores a los clasificadores de la rosa, esta persona esta durante sus 8 horas laborales surtiendo flores a las mesas de clasificación.

PRECULER: es una maquina diseñada para dar frio a las cajas de las rosas ya empacadas y poder extraer toda la condensación del agua.

DOCENA: un ramo de rosas que equivale a 12 tallos.

TINA: es un recipiente en donde se ubican la rosa para ser transportadas desde cultivo a postcosecha.

FREEDOM: es el nombre de una variedad de rosa roja, en el cual traduce libertad al español.

PODA: eliminación del crecimiento no adecuado en las plantas leñosas, es una labor fundamental en la jardinería.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1 TITULO	16
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3 OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4 JUSTIFICACIÓN	20
5 MARCOS DE REFERENCIA	22
5.1 MARCO TEÓRICO	22
5.2 TEORÍA CIENTÍFICA.....	25
5.3 TEORÍA DE KAISEN.....	27
5.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR HENRY FAYOL	28
5.5 INCENTIVOS.....	30
5.6 MOTIVACIÓN	30
5.7 POLÍTICAS SALARIALES	33
5.8 INCENTIVOS COMO POLÍTICA SALARIAL	33
5.9 GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS	34
5.9.1 <i>QUE ES UNA COMPETENCIA</i>	34
5.10 MARCO CONCEPTUAL	35
5.11 MARCO LEGAL	36
5.12 CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO.....	37
5.13 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.....	38
5.14 MODALIDADES DE CONTRATO	38
5.15 TERMINACIÓN DEL CONTRATO	41
5.16 LEY 100 DE 1993.....	42
5.17 SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	42
5.18 SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL:.....	42
5.19 PRESTACIONES SOCIALES	42
6 DISEÑO METODOLÓGICO	45
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	45

6.2.1 Fuentes primarias.....	45
6.2.2 Fuentes secundarias.....	45
6.3 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	
UNIVERSO O POBLACIÓN.....	46
6.4 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	47
6.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	48
7 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	49
7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	49
7.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	50
7.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EN POSTCOSECHA.....	51
7.4 PROCESO DE RECEPCIÓN.....	52
7.5 PROCESO DE CLASIFICACIÓN.....	56
7.6 NORMAS DE CLASIFICACIÓN.....	57
7.7 ENFERMEDADES QUE AFECTAN LA ROSA.....	59
7.8 NOMBRES DE RAMOS A CONFECCIONAR.....	61
7.9 DIAGNOSTICO POR MEDIO DE ENCUESTA.....	62
7.10 ENTREVISTA.....	69
7.10.1 LA TEORÍA FUNDAMENTADA (GROUNDED THEORY), METODOLOGÍA CUALITATIVA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.....	70
7.11 ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD POR MEDIO DE PLANEADOR OLE.....	71
7.12 PERDIDAS EN NACIONAL O DESPERDICIOS.....	73
8 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL NACIONAL.....	76
8.1 MATRIZ DOFA.....	76
8.2 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL NACIONAL.....	78
8.3 GRÁFICOS CAUSAS DE NACIONAL.....	82
8.4 RENDIMIENTOS DE CLASIFICACIÓN.....	90
8.5 RENDIMIENTOS DE BONCHEO.....	93
9 PLANTEAMIENTO DE PROCESO DE MEJORA.....	97
9.1 DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE MEJORA.....	97
9.2 PROCESO DE MEJORA POR ÁREAS.....	98
9.3 CULTIVO.....	98
9.4 POSTCOSECHA.....	100
9.5 RECOMPENSAS AL DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD.....	100
9.6 ACTIVIDADES PROPUESTAS.....	104
9.7 AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA SNF S.A.S.....	105
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	111

ANEXOS.....115
ANEXO 1115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Prestaciones sociales	43
Tabla 2. Población objeto de estudio	46
Tabla 3. Comparación de tallos exportables vs. desperdicios	73
Tabla 4. Matriz DOFA	76
Tabla 5. Descripción de causas	78
Tabla 6. Análisis causas desperdicio nacional	81
Tabla 7. Resumen nacional más alto	82
Tabla 8. Proyectado vs. Recepción	88
Tabla 9. Rendimientos por semana.	90
Tabla 10. Rendimiento de boncheo	93
Tabla 11. Proceso e impacto.	99
Tabla 12. Matriz plan de incentivos.....	100
Tabla 13. Matriz plan de incentivos y costes	102
Tabla 14. Matriz salarios por colaborador	103
Tabla 15. Actividades propuestas	104
Tabla 16. Ausentismo laboral.....	105

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso General Cultivo de Flor.....	24
Ilustración 2. Jerarquía de necesidades de Maslow	32
Ilustración 3 Mapa Ubicación de Madrid Cundinamarca	49
Ilustración 4 Foto Panorámica SNF S.A.S	51
Ilustración 5. Mapa de Proceso.....	52
Ilustración 6 Carro y transportador de flor.....	53
Ilustración 7 Uso de la web flower	54
Ilustración 8 Cuarto de Inmersión	55
Ilustración 9 Cuarto de Recepción	55
Ilustración 10 Regleta de Clasificación	57
Ilustración 11 Orange crush	58
Ilustración 12 Light Orlando	58
Ilustración 13 Edad de la población	62
Ilustración 14. Años en la empresa	63
Ilustración 15 Ambiente Laboral.....	64
Ilustración 16 Incentivos	64
Ilustración 17 Personal capacitado	65
Ilustración 18 Salud Física y Emocional	66
Ilustración 19 Espacio Adecuado Para la Labor	66
Ilustración 20 Pausas Activas	67
Ilustración 21 Maquinaria en buen estado	68
Ilustración 22. Calidad de la Flor.....	69
Ilustración 23 Planeador Ole.....	72
Ilustración 24. Gráfico causas de nacional	82
Ilustración 25. Gráfico causas desperdicio nacional.	82
Ilustración 26 Grafico causas desperdicio nacional	83
Ilustración 27 Gráfico causas desperdicio nacional	84
Ilustración 28 Gráfico causas desperdicio nacional	84
Ilustración 29 Gráfico causas desperdicio nacional	85
Ilustración 30 Gráfico causas desperdicio nacional	85
Ilustración 31 Gráfico causas desperdicio nacional	86
Ilustración 32 Gráfico causas desperdicio nacional	86
Ilustración 33 gráfico causas desperdicio nacional	87
Ilustración 34 comparación tallos recepción Vs tallos recepcionados.....	88
Ilustración 35 Comparativo en clasificación	92
Ilustración 36 Comparativo de boncheo.....	94
Ilustración 37 Diagrama de flujo proceso de mejora	97

INTRODUCCIÓN

Hace aproximadamente 40 años que se sembraron las primeras flores en Colombia y se exportaron a los Estados Unidos, convirtiéndose así en uno de los principales renglones de la economía, ya que ocupa el cuarto puesto dentro de las actividades generadoras de divisas.

El mercado mundial de las flores es abastecido principalmente por Colombia con un 12%, Ecuador con un 7%, Kenia con un 6%, y Holanda con un 58%, con esta información se tiene claro que Colombia es el segundo país que más exporta flores y su principal mercado es Estados Unidos y la Unión Europea. (UNTRAFLORES, 2010).

En la sabana de occidente la producción y exportación de flores se ha convertido en un factor de mayor importancia en la economía para varios de los municipios que componen esta región y que dependen en su gran mayoría de la agricultura. La producción de flores en la sabana ha originado mayor desarrollo económico, beneficiando de esta manera a la gran mayoría de personas que habitan la región. Para todos es claro que el sector floricultor es altamente productivo y que se ha convertido en la industria que más genera mano de obra en su entorno, y en su mayoría, de personal no calificado, especialmente de mujeres cabeza de familia.

Dentro de la empresa de flores encontramos dos sectores separados, los cuales en el dialecto floricultor se denominan: cultivo y postcosecha; donde el cultivo es entendido como la tierra en la cual se siembran yemas, las cuales tiempo más tarde se convertirán en las rosas listas para exportar, la postcosecha es la bodega a la cual llegan las flores ya cultivadas y listas para realizar los 'bouquets' o ramos que nuestros clientes quieren.

Es por lo que la finalidad de este proyecto es hacer un diagnóstico con el debido análisis del proceso actual en el que se encuentra la postcosecha de la empresa SNF S.A.S, teniendo en cuenta la eficiencia del proceso, enlazando las principales causas del desperdicio, que se generan desde el área de cultivo, que hacen que la productividad no se logre y no se alcance a cumplir con las cuotas designadas para cada área. Debido a el desperdicio que generan las diferentes causas de nacional, es importante pensar en planes de acción desde el área de cultivo para que el producto que llegue a la postcosecha sea de excelente calidad.

Con este análisis se pretende hacer una propuesta de mejora donde se muestre un flujo que incremente la eficiencia del proceso y la disminución de causas del desperdicio de flor generadas actualmente tanto por el área de postcosecha como por el área de cultivo, en donde se crearan estrategias que ayuden con los objetivos propuestos para disminuir las causas de nacional iniciando por cultivo con el fin de ayudar a mejorar los ingresos de la organización, ya que de aquí depende la sostenibilidad de muchas familias y de esta forma contribuir al desarrollo del sector.

1 TITULO

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO EN LA POSTCOSECHA DE ROSAS DE LA EMPRESA SNF S.A.S, PARA IMPLEMENTAR A PARTIR DEL AÑO 2020.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa SNF S.A.S, empresa productora y comercializadora de flores, actualmente cuenta con procesos estandarizados que no cumplen al 100% con los indicadores asignados para cada uno, entre estos se encuentra: productividad, nacional y ausentismo.

El problema principal se centra en la baja productividad a la que se enfrenta la postcosecha de la empresa SNF S.A.S, debido a que en los procesos no se alcanza el cumplimiento de las cuotas mínimas asignadas; se observa constantemente un incremento en el desperdicio o nacional, es decir, el porcentaje de cumplimiento es de un 10% en rosa color y 8% en rosa freedom (libertad), el cual no se mantiene estable, produciendo que los clasificadores no alcancen la productividad deseada y por ende los bonchadores tampoco, debido a que no cuentan con la suficiente flor para el cumplimiento de sus tareas. Es por esta razón que se generaran pérdidas constantes, puesto que no se logran despachar más flores impactando negativamente en los costes de la organización, ya que se pueden perder y/o disminuir los ingresos como también incrementar costos de producción.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué acciones se requieren para mejorar los procesos de la postcosecha de la empresa SNF S.A.S para que se vea reflejada en la productividad y la buena calidad de la flor?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Qué herramientas se deben utilizar para diagnosticar el estado actual del proceso productivo de la postcosecha de la empresa SNF S.A.S?
2. ¿Qué estrategias se deben desarrollar para el fortalecimiento del proceso actual de la postcosecha de la empresa SNF S.A.S?
3. ¿Cómo influirá un plan de acción en el mejoramiento del proceso productivo de la postcosecha de la empresa SNF S.A.S?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer acciones de mejora en la postcosecha de rosas SNF S.A.S, en los procesos de clasificación y boncheo, teniendo en cuenta la baja productividad de la planta y el alto nivel de nacional o desperdicio.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar una evaluación diagnóstica del proceso actual en la postcosecha de SNF S.A.S, tomando como base los datos existentes en cuanto a productividad y nacional o desperdicio.
- Realizar un análisis de las causas del nacional actual resultante de cada proceso y los procesos resultantes del diagnóstico.
- Elaborar un plan de mejora a partir de la identificación de los diferentes aspectos negativos encontrados en la evaluación diagnóstica, con el fin de aumentar la productividad y mejorar la calidad de la flor.

4 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, las necesidades de las empresas productoras de flores son definidas por el ambiente global en el que se mantienen, encontrando un entorno altamente competitivo, esto se debe al constante interés por incursionar en el negocio de las flores, debido a que este es uno de los factores más rentables en la zona cundinamarqués, gracias a la ubicación geográfica y su altura a nivel del mar, la cual permite las más óptimas condiciones de siembra y cosecha de una flor con altos estándares de calidad.

Esta creciente competitividad a la que se enfrentan los mercados de las flores provoca que se origine un ambiente dinámico en donde la optimización de recursos, tanto de materia tangible como intangible sea una prioridad para otorgar valor a la organización, estableciendo altos estándares desde el producto ofrecido y en sus procesos hasta en los servicios.

El crecimiento en una empresa se establece con referencia a su mayor o menor productividad, entendiéndose esta como la habilidad de producir, a lo que nos lleva a justificar como fueron utilizados los diversos factores de producción en el proceso productivo, ya que la productividad de la empresa va ligada con la rentabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se resaltan las situaciones observadas en la empresa SNF S.A.S, la cual no cuenta con un proceso previamente diseñado, asegurado y controlado, por tal razón se evidencia que los procesos estandarizados no arrojan los resultados esperados por la organización. Además, se evidencia que el nacional no se mantiene en el porcentaje esperado y propuesto en las proyecciones de la empresa.

En esta investigación que se hace a la empresa SNF S.A.S se ha realizado con un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se han aplicado para resolver las diferentes dificultades que se presentan.

El tipo de investigación para el desarrollo de este trabajo es la investigación cualitativa, la cual proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y completo de los fenómenos. (Sampieri, 2018)

5 MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

¿COMO FUNCIONA EL SECTOR FLORICULTOR EN COLOMBIA?

Colombia es el segundo exportador de flores del mundo después de Holanda, esto es lo que menciona Asocolflores en su publicación el 26 de febrero del 2019. Entre sus tipos de variedades para exportar se encuentran en su gran mayoría las rosas, claveles y astromelias. Este sector cuenta con un amplio impacto social, debido a que en el 2018 genero mas de 140.000 empleos rurales, especialmente a madres cabezas de familia y de igual manera involucra programas de sostenibilidad ambiental.

La calidad del suelo y el clima de Colombia hace que sea un país con grandes exportadores de flores en el mundo y por ende genera un ingreso importante de divisas al país.

El sector floricultor colombiano nació con el enfoque al mercado internacional, debido a que el 95% de la producción se exporta, en total representa en 75% de la carga aérea nacional exportada, obteniendo de esta manera entre 300 y 400 millones de dólares anuales en fletes aéreos. (ASOCOLFLORES, 2019)

El sector floricultor es una de las principales fuentes de ingreso en la economía nacional, representando el 6.6% de PIB agrícola colombiano. Esto se ve representado en las 75000 hectáreas de áreas cultivadas, de las cuales el 76% se encuentran en la sabana de Bogotá (López, 2019). Unos de los principales mercados de destino de las flores producidas en Colombia son: Estados Unidos con el 77%, y Reino Unido y Japón cada uno con 4% de participación. (Revista Dinero, 2016).

La actividad floricultora es una de las más dinámicas y modernas dentro de la agricultura colombiana. Su aporte en materia de empleo, desarrollo rural y comercio exterior, la consolida como un sector estratégico de la economía del país. (Superintendencia de sociedades, 2017)

De acuerdo con datos suministrados para el 2016, los principales exportadores de flores a nivel mundial alcanzaron a producir US\$8.852 millones, dentro de los que se destacan Holanda (37,1%), Colombia (15,2%) y Ecuador (9,6%). Así mismo, entre los principales importadores a nivel mundial se encuentran EE. UU. (16%), Alemania (15%) y Reino Unido (13%)⁵. (Superintendencia de sociedades, 2017)

Asociaciones como Asocolflores por ser entidades privadas, organizaciones sin ánimo de lucro, han sido creadas para representar y promover el sector de las flores en los mercados internacionales y buscar el desarrollo de la floricultura, de la cual dependen muchas personas, promover temas de investigación, además de tener programas de responsabilidad social, en el cual es muy importante recalcar el impacto medioambiental, que buscan mejorar cada día las empresas floricultoras. (ASOCOLFLORES, 2010)

Ya que para las empresas floricultoras el tema medioambiental es tan importante; Asocolflores ha creado una estrategia de responsabilidad social que se basa en 4 ejes:

Primer eje liderazgo sectorial: en el cual se encuentran las buenas prácticas, vocación exportadora, excelencia en estándares ambientales.

Segundo eje ciudadanía corporativa: en el cual se encuentran el desarrollo local, bienestar para la cadena de valor, y fomentos de prácticas en RSE.

Tercer eje entorno local: en el cual se encuentran contratación de mano de obra local, generación de empleo formal, estabilidad laboral, formación y desarrollo para los trabajadores, beneficios adicionales a los legales.

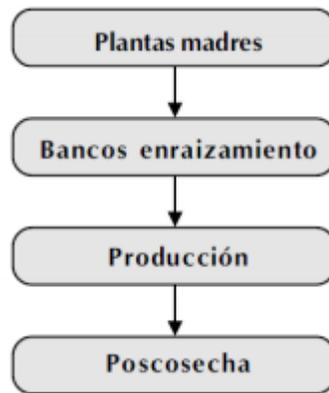
Cuarto eje entorno laboral: en el cual se encuentran las mesas de concertación. Estos 4 pilares hacen parte del proceso tan importante que siempre se encuentra en las empresas de flores, ya que lo que se busca es atender a las necesidades que viven los municipios en las que se encuentran ubicadas las empresas de flores, generando como se menciona anteriormente estabilidad laboral para las personas de sus alrededores y creando progreso.

El entorno en que viven las empresas hoy en día permanece en una constante batalla por la sobrevivencia y la búsqueda de herramientas de competitividad en sus procesos, ya que es importante tener siempre compromiso para crear su sostenibilidad, no solo en términos económicos, sino sociales y ambientales.

El proceso de producción de las flores en Colombia está compuesto por 4 etapas muy importantes, entre las cuales encontramos:

- Propagación plantas madre.
- Propagación bancos de enraizamiento.
- Producción.
- Postcosecha

Ilustración 1 Proceso General Cultivo de Flor.



Fuente: Asocolflores

En este último es donde va a estar centrado el proceso de investigación, ya que es allí donde se encuentran los problemas de ineficiencia, dado que en la actualidad no se cumple con los indicadores asignados a cada proceso y esto produce que la organización no sea tan eficiente.

5.2 TEORÍA CIENTÍFICA

Durante los conflictos sociales relacionados con la revolución industrial, todo cambio inimaginable sucedió, ya que surge un cambio fundamental en la sociedad cuando esta deja de basarse en la agricultura e inicia el cambio a la industrialización, este hecho se produce en gran cantidad de empresas a mediados del siglo XVIII, todo sucede cuando se empiezan a evidenciar problemas de bajo rendimiento, desperdicios de los materiales utilizados; todo esto va causando que los volúmenes de pérdidas sean grandes y se evidencian así decisiones mal tomadas, además de todo lo que surge cuando el proceso no es el más adecuado, también la insatisfacción de los operarios se ve reflejada en los procesos que cada uno tiene a su cargo.

Es por esto por lo que basándonos en la teoría científica de Frederick Winslow Taylor quien tuvo la idea en su momento de que muchos de los factores que estaban

presentes en cada uno de los aspectos negativos, podrían remediarse con la racionalización de trabajo; la cual consistía; se concentra en buscar el aumento de la producción y de la productividad.

Algo muy importante en lo que Taylor trabajo y que hoy en día se ve en muchas de las grandes y pequeñas empresas fue el estudio de los tiempos y movimientos, en lo cual menciona en su libro *“Administración de talleres”*: *“ el trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis de trabajo; es la división y sub división de todos los momentos necesarios para la ejecución de cada operación de una tarea y tiempos promedios”* (Winslow, 1903). Taylor partió de la hipótesis, de que mejorando la eficiencia industrial se mejora inmediatamente la relación obrero-patrón, además de lograrse muchos más beneficios; como son la alta productividad, enfoque de las tareas, especialización de tareas, seguridad de talento humano.

Un aspecto muy importante que Taylor utilizo para realizar sus estudios y lograr enfocarse en la racionalización del trabajo fue el método de observación, en lo cual surge la necesidad de reemplazar los métodos empíricos por métodos prácticos en todos los oficios; en su libro *“Shop management”* (Taylor, 1900) Taylor trata de racionalizar el trabajo del operario a través de un estudio de tiempos y movimientos, la cual es una herramienta que utilizo para la medición del trabajo los cuales ayudaban a mejorar o a solucionar multitud de problemas que se puedan presentar en los procesos de cada labor de producción y a reducir costos. Este método surgió cuando en sus observaciones Taylor se daba cuenta de que todos los obreros realizaban su trabajo según lo que observaban de sus compañeros, y no yéndonos muy lejos de la realidad, es lo que sucede en la gran mayoría de las empresas, cuando no se capacita a los obreros para aprender a realizar su trabajo con eficiencia, es por este motivo que ocurren grandes errores en los procesos y de los cuales los colaboradores en muchos de los casos no tienen la culpa de sus acciones.

Taylor menciona cuatro principios fundamentales que hace que la gerencia adquiera nuevas atribuciones:

- I. Principio de planeamiento: que básicamente es sustituir la improvisación por la planeación.
- II. Principio de la preparación/planeación: es básicamente seleccionar los colaboradores de acuerdo con sus aptitudes.
- III. Principio de control: es controlar el trabajo realizado para certificar que se estén cumpliendo los estándares establecidos.
- IV. Principio de la ejecución: es básicamente ser disciplinado y asignar nuevas estrategias.

5.3 TEORÍA DE KAISEN

El sistema de Kaisen significa mejora continua y por lo cual el método involucra a todos los participantes del proceso, es un sistema integral y sistémico destinado para mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que lo conforman y principalmente a los individuos que son los que hacen la realidad.

El objetivo principal de esta teoría es mejorar en el proceso para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua de la calidad, involucrando los costos, los tiempos de respuesta. Parte de este mejoramiento habla de lograr el “muda”, que no es más que la eliminación total de los desperdicios.

Entre las siete mudas clásicas descriptivas se encuentran:

1. Las mudas de sobreproducción.
2. Las mudas por el exceso de inventarios.
3. Las mudas de procesamiento.
4. Las mudas de transporte.
5. Las mudas por movimientos.
6. Las mudas por tiempos de espera.

7. Las mudas por fallas y reparaciones.

La característica principal de esta teoría es trabajar continuamente para mejorar algo, de una manera sencilla pero gradual, de tal forma que a largo plazo los resultados sean no solo satisfactorios sino también positivos.

Esta metodología básicamente se basa en varios instrumentos que le permiten desarrollarse dentro de toda la organización en todas las áreas, con el fin de realizar su objetivo fundamental, la cual es cumplir con las expectativas del cliente.

5.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR HENRY FAYOL

Henry Fayol, considerado el padre de la administración moderna, nos hace aportes muy importantes, que hacen que cada colaborador pueda especializarse en cada labor y se puedan separar las tareas en cualquier sistema económico; entre estos aportes encontramos:

- La división de trabajo; es muy importante que la distribución de tareas se realice entre grupos e individuos, para garantizar que el esfuerzo se enfoque en cada actividad que se realice. La especialización del trabajo es una manera muy importante de aprovechar los recursos humanos de la organización, ya que de estos dependen de que la productividad se vea reflejada, teniendo en cuenta que si cada persona se especializa en una diferente labor el proceso resulta más efectivo, puesto que la manera de realizar la labor nunca va a cambiar y se va a realizar de forma rápida y cumpliendo con los estándares de calidad exigidos.
- Autoridad y responsabilidad: ser confiable en esta parte juega un papel muy importante, ya que la responsabilidad que se adquiere es gracias al grado de confiabilidad que se deposita en cada persona. La autoridad para Fayol no es solo mandar y tener poder, la autoridad es saber ser un líder, saber ser

una persona capaz de influir en otra; en otras palabras, como lo menciona John Maxwell: “si crees que eres un líder y no tienes nadie siguiéndote, solo estas dando un paseo”.

- **Disciplina:** el esfuerzo común de los colaboradores juega un papel importante en este aporte, ya que si se realiza en forma ordenada y de manera continua se logran obtener grandes resultados.
- **Unidad de mando:** los colaboradores de la organización deben recibir órdenes de una sola administración o jefe, es muy importante que las unidades de mando en la organización se encuentren bien establecido, esto favorece los procesos ya que solo se tiene una opinión y se pueden evitar conflictos y malentendidos.
- **Remuneración del personal:** en cuanto a este aspecto es muy importante que las organizaciones tengan establecidas unas buenas políticas de remuneración del personal por cada labor asignada; si una organización quiere que sus empleados estén comprometidos con las tareas que se les asignan, es necesario que exista una buena remuneración. Además, algunas organizaciones tienen algunos tipos de remuneración adicional a su salario, por conceptos de otros aspectos tales como: rendimientos, asistencia, etc.
- **Centralización:** este tipo de autoridad solo se concentra en pocas manos, sin embargo, cuando esto sucede los colaboradores no tienen autoridad para llevar a cabo su responsabilidad.
- **Orden:** Es importante que en la organización exista un orden de las cosas para que los procesos fluyan adecuadamente, además, deben estar bien constituidos los cargos, a los cuales esta parte también hace alusión, es decir, que haya claridad en los operarios de quien es su jefe inmediato.
- **Equidad:** El trato con los empleados es fundamental para que se cree una combinación de bondad y justicia en la organización para que los procesos se vean beneficiados, ya que si hay colaboradores contentos con las labores que le son asignadas, ellos trabajan mucho mejor.

- Estabilidad del personal en sus cargos: Así como un empleado necesita de tiempo para aprender a hacer bien su labor, también necesita estabilidad tener estabilidad, para lograr dar los resultados requeridos ya que el tiempo es la única manera de reflejar los resultados.
- Espíritu de equipo: Se debe motivar el trabajo en equipo para alcanzar los logros comunes en la organización, donde cada uno aporta su conocimiento y destreza y en conjunto realizan las labores de la mejor manera.

5.5 INCENTIVOS

Según el libro “como incentivar a los empleados” de John G. Fisher, menciona que *“una empresa no genera beneficios por sí misma, son las personas las que lo obtienen. Casi todo el mundo posee la capacidad de mejorar en su trabajo, sea cual sea su rol (comercial, administrativo, de gestión...) pero ¿Qué es lo que hace que los empleados alcancen su máximo potencial? El trabajar individualmente con cada uno de ellos para ayudarles a rendir mejor puede ser efectivo, pero, sin lugar a duda, la solución idónea y más rentable es establecer un sistema de mejoramiento basado en incentivos.* (Fisher, 2016)

5.6 MOTIVACIÓN

En muchas organizaciones el sistema de motivación para sus empleados es una manera de estimularlos solo con el fin de obtener unos mejores resultados en la productividad de la empresa. Por medio de esta, se obtiene mejores niveles de desempeño y se alcanza un nivel de eficiencia, donde los resultados que se logran son evidentes.

El fin principal de un plan de incentivos es lograr que los empleados se encuentren cada vez más satisfechos y a su vez motivados, que por ende si un colaborador se

encuentra motivado, puede contagiar de esta motivación a los demás y sus niveles de desempeño pueden ser mejores, alcanzando mejoras en la productividad.

Lo mencionado coincide con la con la teoría motivacional de HERZBERG, donde menciona: *“la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización”* (Universidad de la República, S.F)

Existen muchas teorías de motivación, entre las cuales algunos autores clasifican estas teorías como:

- Teorías de contenido: estas teorías nos indican o nos describen sobre qué es lo que motiva a las personas a trabajar, son muy importantes en esta teoría las necesidades de las personas y las cuales quieren satisfacer, las condiciones laborales en el que se encuentran, entre otras.
- Teorías de procesos: esta teoría también analiza en cierta medida la motivación de las personas, esta teoría trata de analizar todo lo que encierra el trabajo en conjunto de las personas, así como todas las relaciones que van surgiendo.

Entre algunas de las teorías de contenido podemos encontrar la teoría de la PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW; es muy importante mencionarlo ya que, en las organizaciones como las empresas productoras de flores, las personas que allí trabajan en su mayoría buscan cubrir sus necesidades básicas, ya sean de alimentación, empleo, salud.

Es por esto por lo que aplica muy bien a estas empresas ya que las de los cinco niveles de la pirámide, cuatro pertenecen a necesidades primordiales, teniendo en cuenta que la gran mayoría de las personas que trabajan en las empresas

productoras de flores, son de bajos recursos y sus vidas están dispuestas a satisfacer solo dichas necesidades.

Ilustración 2. Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: El Pequeño Libro de la Motivación por Rubén Turienzo

Entre otras de las teorías de contenido que es importante mencionar es la teoría de MOTIVACIÓN-HIGIENE, propuesta por Frederick Irving Herzberg, un nombrado psicólogo influyente en la gestión administrativa, el cual mencionaba que las personas estaban influenciadas por dos factores muy importantes para influenciar su nivel de motivación, las cuales son:

- La satisfacción: este es el resultado de encontrar a la persona motivada, la cual realiza mucho mejor las cosas estando en este nivel.
- La insatisfacción: si los factores de motivación faltan en las personas, realmente esta no se va a sentir satisfecha y no realizara de manera adecuada sus labores.

5.7 POLÍTICAS SALARIALES

Las políticas salariales en las organizaciones son de vital importancia, ya que con estas se regulan y se distribuyen equitativamente las cantidades asignadas para cada colaborador, ya que cada persona busca recibir remuneración por las labores por las cuales fueron contratados.

“los planes salariales y de incentivos solo son eficaces cuando la gerencia es consciente de que cuando los otorga se basa en las diferencias ocasionadas por el desempeño individual, grupal u organizacional. Una remuneración fija no motiva a los trabajadores a un mejor desempeño, especialmente cuando los salarios son iguales pero los desempeños son desiguales”

Las políticas o planes salariales ayudan a la organización a ser más productivos, disminuir costos, teniendo grandes oportunidades de ser más competitivos en el mercado, teniendo en cuenta que el trabajador obteniendo una recompensa económica por fuera de su salario, trabaja mejor y más motivado.

5.8 INCENTIVOS COMO POLÍTICA SALARIAL

Los incentivos en una organización pueden verse como un refuerzo a la equidad interna de una organización, ya que pueden salir favorecidos los que más aporten al proceso y así los empleados sean justamente recompensados, es decir, a cada cual lo que se merece. De esta manera cada empleado contribuye de manera eficiente a los objetivos de la organización.

De acuerdo con los siguientes autores, cada uno pensaba de manera diferente con relación a los incentivos.

“Herzberg pensaba que el sueldo era un factor extrínseco que podía generar satisfacción pero que no aumentaba la productividad. Maslow creía que los trabajadores le atribuían menos importancia al sueldo que al enriquecimiento en el trabajo. Simonds y Orife basaron su investigación en el interrogante de si es más importante en el enriquecimiento en el trabajo o el alza de sueldos y concluyeron que el sueldo parece ser la principal fuente de satisfacción, como lo plantea también Nash. “las personas no solo prefieren el sueldo por encima del enriquecimiento del trabajo, sino que además prefieren recibir su remuneración en forma de sueldo”. En este sentido, las investigaciones han mostrado que cuando existen incentivos monetarios el ritmo de trabajo es superior”. (MORALES, 2005)

5.9 GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS

La teoría de competencias se constituye en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos tales como: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

5.9.1 QUE ES UNA COMPETENCIA

- Según Cesar Coll, una competencia es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.
- Según Medina Revilla señala que competencia es capacitar para tomar decisiones en diversas en diversas situaciones y apunta además que “la competencia es un estilo global de actuar, y asimilar la realidad. La arquitectura del conocimiento en la formación politécnica y profesional.

- Monzó señala que la competencia es la capacidad para realizar una actividad o tarea profesional determinada, en forma armónica diversos conocimientos, actitudes y valores, que guían la toma de decisiones, la acción y las habilidades.

5.10 MARCO CONCEPTUAL

Para la comprensión de este informe del desarrollo monográfico es necesario establecer los siguientes conceptos:

- FLOR: La flor es la estructura reproductiva característica de las plantas llamadas espermatofita o fanerógama. La función de una flor es producir semillas a través de la reproducción sexual. Para las plantas, las semillas son la próxima generación, y sirven como el principal medio a través del cual las especies se perpetúan y se propagan. (Boletín Agrario, S.F)
- DESPERDICIO: Producto que ha sido cultivado y procesado, pero que en la operación de clasificación no ha cumplido con los estándares de calidad exigidos por el cliente. También conocido como desperdicio. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)
- PROCESO: Todo conjunto de actividades que desempeña una organización que toma insumos y los transforma en productos, los cuales, en un plano ideal, representan mayor valor para ella que los insumos originales. (Gestión de Operaciones, 2015)
- ASOCOLFLORES: Asociación colombiana de exportadores de flores, creada en 1973 para representar, promover y fortalecer la competitividad de la floricultura colombiana.
- MERCADOS: Es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios.
- EMPLEO: Se refiere tanto a un trabajo, como a una ocupación o servicio.

- **ESTRATEGIA:** Es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar. Kenneth Andrews.
- **LIDERAZGO:** Es la clave para que una empresa, proyecto de cualquier ámbito funcione.
- **CONTRATACIÓN:** Es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio.
- **INVESTIGACIÓN:** Se refiere al acto de llevar una estrategia para descubrir algo.
- **INDICADOR:** Es la representación de una realidad en forma cuantitativa.
- **ORGANIZACIÓN:** Grupo de personas o medios organizados con un fin determinado.
- **AGRICULTURA:** Arte de cultivar la tierra
- **PRODUCTIVIDAD:** Capacidad de producción por unidad de trabajo.
- **COSTOS:** Variable del sector económico que representa la totalidad del gasto económico de una producción.
- **PLANEACIÓN:** Formulación del estado futuro deseado para una organización.
- **MOTIVACIÓN:** Impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre varias alternativas.
- **DESEMPEÑO:** Cumplir con una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea.

5.11 MARCO LEGAL

Teniendo en cuenta que el proyecto tiene como fin una propuesta para la gestión de la producción en la postcosecha y que todas las operaciones que conforman el

proceso de producción las desarrollan los mismos colaboradores con sus propias manos y una mínima ayuda de algunas sencillas herramientas, como son las máquinas de clasificar y las mesas de boncheo en la cual se convierten todas las flores en bouquets, es evidente que cualquier decisión que se tome al respecto tendrá un impacto directo en la necesidad de horas hombre en un determinado momento.

Habiendo expuesto lo anterior, es importante establecer que en la República de Colombia existe un marco legal que reglamenta las relaciones existentes entre un empleador y un empleado, así como principios que se deben respetar respecto a condiciones y horarios de trabajo, entre otros. Es por esta razón que por ningún motivo se deberá incurrir en faltas a la legislación laboral vigente como producto de esta propuesta y de las decisiones que con ella se tomen, en especial las relacionadas con horarios de trabajo y prestaciones sociales.

5.12 CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO

Artículo 1: la finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 2: el presente código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

Artículo 5: DEFINICIÓN DE TRABAJO; el trabajo que regula este código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.
(Secretaria de Senado, 2019)

5.13 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Tomado Código Sustantivo De Trabajo.

Artículo 22. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

Artículo 23. Elementos esenciales:

Para que haya contrato de trabajo se requieren que concurren estos tres elementos esenciales.

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo.
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país.
- c. Un salario como retribución del servicio.

5.14 MODALIDADES DE CONTRATO

Artículo 37. F: el contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrato.

Artículo 38. Contrato Verbal: cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos.

- La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse.
- La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago.
- La duración del contrato ya sea a prueba, a término indefinido, a término fijo o mientras dure la realización de una labor determinada.

Artículo 39. Contrato escrito: El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

Artículo 45. Duración: El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

Artículo 46. Contrato a término fijo. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

- Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato,

con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

- No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

PARÁGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

Texto original del Decreto 2351 de 1965

Artículo 46. Contrato por tiempo determinado. El contrato celebrado por tiempo determinado debe constar siempre por escrito y su plazo no puede exceder de dos (2) años, pero es renovable indefinidamente.

Artículo 47. DURACIÓN INDEFINIDA.

- El contrato de trabajo no estipulado a término fijo o cuya duración no esté determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.
- El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con la antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace. En caso de no dar el aviso oportunamente o de cumplirse solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o, numeral 7o, para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir.

5.15 TERMINACIÓN DEL CONTRATO

El contrato de trabajo termina.

- a). Por muerte del trabajador.
- b). Por mutuo consentimiento.
- c). Por expiración del plazo fijo pactado.
- d). Por terminación de la obra o labor contratada.
- e). Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento.
- f). Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días.
- g). Por sentencia ejecutoriada.
- h). Por decisión unilateral en los casos, de los artículos 7o. y 8o., de este Decreto.
- i). Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer la causa de la suspensión del contrato.

Con todos estos aspectos cuenta la empresa SNF S.A.S para dar por terminado el contrato laboral, aunque en muchos casos, en primeras instancias se tienen como normas:

- I. Llamados de atención verbal, de parte del facilitador para el colaborador.
- II. Hecho significativo, de manera escrita se relata la falta del colaborador, seguido de las consecuencias que puedan resultar cometer dicha falta y por último se registra la firma por parte del colaborador.
- III. Reporte a la hoja de vida; después de haber retroalimentado al colaborador por dos veces, de manera verbal y escrita, el siguiente paso es realizar un reporte a la hoja de vida, en el cual de manera más explícita se relata la falta del colaborador y este va directo a gestión humana.

- IV. Sanción; si el colaborador sigue cometiendo la misma falta y habiendo llevado el conducto regular que se tiene establecido en la organización, el siguiente paso es la sanción de 3 días, o dependiendo el tipo de falta.

Texto original del Código Sustantivo del Trabajo.

5.16 LEY 100 DE 1993

5.17 SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

Este sistema es un conjunto de instituciones, normas y procedimientos, que disponen todos los colaboradores y la comunidad para gozar de una calidad de vida. Es muy importante mencionar que este régimen de seguridad social es vigilado por el estado.

5.18 SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL:

Artículo 1º. Sistema de seguridad social integral: tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana. El sistema comprende las obligaciones del estado y la sociedad.

Artículo 2º. El servicio público esencial de la seguridad social se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación.

5.19 PRESTACIONES SOCIALES

Las prestaciones sociales corresponden al dinero que el empleador reconoce de manera adicional al salario al colaborador que está vinculado en la organización

mediante un contrato de trabajo por los servicios que realiza. (Codigo Sustantivo del Trabajo, 1949)

Entre estos se encuentran:

- I. Prima legal de servicio: toda organización debe pagar a cada colaborador un salario que equivale a una mensualidad o un salario mínimo que debe ser consignado por tardar el último día del mes de junio y el otro restante en los primeros 20 días del mes de diciembre. Según el artículo 307 del código sustantivo del trabajo, la prima de servicios no constituye salario, ni se debe computar como salario en ningún caso.
- II. Cesantías: el colaborador tiene derecho a que se le pague un salario mensual por cada año trabajado. El auxilio de cesantías debe ser consignado por el empleador antes del 15 de febrero del año siguiente.
- III. Dotación: todo empleador debe suministrar al colaborador como dotación cada 4 meses un par de zapatos y un vestido de acuerdo con su labor. Solo se le asigna dotación a los colaboradores que devenguen un salario y hasta dos salarios mínimos legales vigentes.
- IV. Vacaciones: estas no son precisamente prestaciones sociales, es más un descanso remunerado. Estas corresponden a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año trabajado.

Tomado del diario oficial de la Alcaldía Mayor de Bogotá (Regimen Legal de Bogotá D.C, 1993)

Tabla 1. Prestaciones sociales

PRESTACIONES SOCIALES DE LA EMPRESA			
	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES

PRIMA LEGAL DE SERVICIOS	X	De acuerdo con la ley la prima de servicios es consignados cada semestre al personal de la empresa.
CESANTÍAS	X	Cada 14 de febrero la empresa consigna a los colaboradores lo correspondiente a sus cesantías.
DOTACIÓN	X	Se da a los colaboradores 3 dotaciones al año.
VACACIONES	X	Cada año los colaboradores salen por un periodo de 15 días hábiles a descanso.
SALARIO	X	De acuerdo con el tipo de contrato que tenga.

Fuente. Elaboración propia. 2019

6 DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación para este proyecto es de tipo cualitativo, puesto que lo más importante es detallar la realidad en la que se encuentra la postcosecha de SNF SAS, se deben identificar los componentes que llevan a presentarse la situación actual, las variables con las que se cuenta y el análisis completo de los procesos.

La investigación descriptiva es válida para el proyecto ya que implica observar y describir el comportamiento tanto de personas, como de situaciones y poder determinar así la situación actual de los procesos.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.2.1 Fuentes primarias

- Observación directa en la planta.
- Información obtenida a través de la gerencia si es necesario, dirección de la postcosecha, jefe de planta y colaboradores.

6.2.2 Fuentes secundarias

- Manuales de procedimiento con la que cuenta la empresa.
- Acceso a la base de datos en la que se encuentra archivada toda la información de años anteriores y el actual.

6.3 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO UNIVERSO O POBLACIÓN

La postcosecha cuenta con una nómina actual de 132 colaboradores, sin embargo, el estudio no está basado en la totalidad de ellos, ya que la planta se encuentra dividida en dos procesos importantes, cada proceso cuenta con procesos diferentes.

Proceso 1: recepción, clasificación y boncheo.

Proceso 2: final de banda, encapuche, empaque, despachos.

El proceso escogido para el estudio y el plan de mejoramiento que se pretende realizar es el número 1, ya que en este es donde se ve reflejada la productividad en la planta, en este sector se encuentran los clasificadores encargados de mover toda la flor, es decir, quienes reflejan la productividad de la totalidad de los colaboradores.

Siendo la población bastante pequeña, contando con un número cercano a los 85 colaboradores y un cuadro de mando integrado por: 1 gerente, 1 director de postcosecha, y 1 jefe de planta y 1 supervisor, los cuales son el objeto de estudio y considerando que los datos aplicados al proyecto son fáciles de manipular y de conseguir, se considera la totalidad de estos divididos de la siguiente manera:

Tabla 2. Población objeto de estudio

INVOLUCRADOS	POBLACIÓN
GERENTE GENERAL	1
DIRECTOR DE POSTCOSECHA	1
JEFE DE PLANTA	1

SUPERVISOR	1
RECEPCIÓN	4
CLASIFICACIÓN	36
BONCHEO	36
PATINADOR	2
NACIONAL	2
RECOLECCIÓN DE BASURAS	2
SACADO DE TINAS	2
RETRABAJO	1
TOTAL	89

Fuente: Autoría propia, 2019.

6.4 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recopilación de la información se aplicarán técnicas o herramientas como lo son:

- La observación, esta ha sido aplicada en cada momento de la investigación, siendo de vital importancia; ya que permite tener una visión más clara sobre el comportamiento del objeto de estudio y se logra constatar de manera física.
- La entrevista, esta es aplicada desde el rango más alto, hasta el más bajo, iniciando con alguno de los directores de la finca y terminando con algunos de los colaboradores, que están implicados directamente en el proceso y que probablemente tienen la respuesta del problema que se vive actualmente.
- La encuesta es utilizada para responder a los interrogantes que permitan dar solución a las inquietudes que se generan sobre los aspectos internos de la organización. Las encuestas son aplicadas a una muestra de 10 colaboradores, para de esta manera recolectar información suficiente sobre

los diferentes procedimientos y poder medir el grado de cumplimiento de procesos de la organización.

6.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

El procesamiento de los datos es muy importante para comprobar la hipótesis generada, por ende, es necesario un análisis de la información recolectada; por lo tanto, para esta parte del trabajo se lleva a cabo una clasificación para distribuir y agrupar los datos obtenidos y una tabulación final de la información obtenida.

7 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

SNF S.A.S es una organización dedicada a la producción y exportación de rosas, se encuentra ubicada en el sector del Corzo del municipio de Madrid Cundinamarca. Esta compañía pertenece al grupo empresarial GR CHÍA, la cual cuenta con un grupo de empresas agroindustriales. Cuenta con alrededor de 530 empleados, contratados en su mayoría por contrato a término indefinido, esta cantidad de empleados varía de acuerdo con las temporadas de alta producción, entre las cuales son conocidas; temporada de valentino; que se celebra entre el mes de enero y febrero, y la temporada de madres, que se celebra entre el mes de abril y mayo; en las cuales se exportan gran cantidad de rosas a Estados Unidos. (Las empresas, 2014)

Ilustración 3 Mapa Ubicación de Madrid Cundinamarca



Fuente: Google maps.

7.2 RESEÑA HISTÓRICA

SNF S.A.S es una sociedad por acciones simplificada, matriculada el martes 11 de septiembre de 2001 en la cámara de comercio de Bogotá Cundinamarca, esta empresa se dedica principalmente a cultivo de flor de corte, siembra sus primeras plantas en abril de 2002, para producir y exportar flores de excelente calidad. Durante los últimos años ha crecido logrando obtener 27 hectáreas cultivadas de rosas y una postcosecha construida en el año 2005. (Las empresas, 2014)

La empresa se encuentra constituida de la siguiente manera:

Área total 45 Hectáreas. (27,1 Hectáreas productivas bajo invernadero), en su perímetro cuenta con los siguientes linderos:

- ✓ Por el norte: con los predios La Jabonera.
- ✓ Por el sur: C.I HOSA
- ✓ Por el occidente: antiguo Rigel
- ✓ Por el oriente: La Ponderosa y La Gloria. (González, 2012)

Ilustración 4 Foto Panorámica SNF S.A.S



Fuente: Google Earth.

7.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EN POSTCOSECHA

Para dar cumplimiento a la misión, objetivos estratégicos y a los estándares establecidos por la organización, el cual se resume en la producción y comercialización de rosas de alta calidad tipo exportación, es necesario establecer ciertas operaciones que van directamente enlazadas desde la procreación de la flor hasta su periodo final, en el momento de despacho.

El proceso de postcosecha inicia inmediatamente llega el producto (rosa) al área de recepción en la planta o postcosecha debidamente cortado, en otro proceso de producción en cultivo, donde este termina cuando el carro es despachado desde los bloques de rosa en el invernadero hasta la sala de clasificación de rosas.

7.4 PROCESO DE RECEPCIÓN

MAPA DE PROCESO

Ilustración 5. Mapa de Proceso



Fuente. Elaboración Propia. 2019

Esta es la operación que inicia el proceso de postcosecha. En este proceso se recibe la principal fuente de materia prima solicitada por la planta de clasificación, inicia en el momento en que los colaboradores asignados como transportadores de los carros que llevan la rosa hacia la postcosecha y llegan al área de recepción en dónde son recibidos por una colaboradora líder que se tiene disponible en este espacio de recepción.

La rosa es transportada por tractores desde los bloques del cultivo al muelle de la recepción; dichos tractores traen en la parte trasera unos carros que están contruidos para que en su interior quepan 35 tabacos, diseñados exclusivamente para almacenar la cantidad de tallos cortados.

Ilustración 6 Carro y transportador de flor.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuando los tractores llegan al muelle de la recepción, es necesario que cada tractorista se registre en una base de datos creada especialmente para controlar los tiempos en los cuales llegan las flores a la postcosecha, ya que, si dichas flores no son traídas a tiempo y almacenadas en un cuarto frío, estas pueden correr el riesgo de deshidratarse y así tener gran pérdida en la producción, ya que la flor no serviría para exportar y nos causaría un nacional más elevado.

Después de que cada tractorista se halla registrado en la base de datos, la líder de recepción debe registrar cada tina que llega al área, esta es registrada mediante una plataforma, que puede ser visualizada por todo el personal autorizado para revisar los datos que allí se encuentran; podemos encontrar datos como: temas de seguridad, de recursos humanos, de clientes, compras, ventas, postcosecha, reportes de todos los procesos, etc. Y el personal autorizado para revisar la informar son los directores de postcosecha, directores de producción, jefes de planta, supervisores y logística.

Ilustración 7 Uso de la web flower

Item	Cantidad	Valor
006	006	006
006 Total	006	006
007	007	007
008	008	008
009	009	009
010	010	010
011	011	011
012	012	012
013	013	013
014	014	014
015	015	015
016	016	016
017	017	017
018	018	018
019	019	019
020	020	020
021	021	021
022	022	022
023	023	023
024	024	024
025	025	025
026	026	026
027	027	027
028	028	028
029	029	029
030	030	030
031	031	031
032	032	032
033	033	033
034	034	034
035	035	035
036	036	036
037	037	037
038	038	038
039	039	039
040	040	040
041	041	041
042	042	042
043	043	043
044	044	044
045	045	045
046	046	046
047	047	047
048	048	048
049	049	049
050	050	050
051	051	051
052	052	052
053	053	053
054	054	054
055	055	055
056	056	056
057	057	057
058	058	058
059	059	059
060	060	060
061	061	061
062	062	062
063	063	063
064	064	064
065	065	065
066	066	066
067	067	067
068	068	068
069	069	069
070	070	070
071	071	071
072	072	072
073	073	073
074	074	074
075	075	075
076	076	076
077	077	077
078	078	078
079	079	079
080	080	080
081	081	081
082	082	082
083	083	083
084	084	084
085	085	085
086	086	086
087	087	087
088	088	088
089	089	089
090	090	090
091	091	091
092	092	092
093	093	093
094	094	094
095	095	095
096	096	096
097	097	097
098	098	098
099	099	099
100	100	100
101	101	101
102	102	102
103	103	103
104	104	104
105	105	105
106	106	106
107	107	107
108	108	108
109	109	109
110	110	110
111	111	111
112	112	112
113	113	113
114	114	114
115	115	115
116	116	116
117	117	117
118	118	118
119	119	119
120	120	120
121	121	121
122	122	122
123	123	123
124	124	124
125	125	125
126	126	126
127	127	127
128	128	128
129	129	129
130	130	130
131	131	131
132	132	132
133	133	133
134	134	134
135	135	135
136	136	136
137	137	137
138	138	138
139	139	139
140	140	140
141	141	141
142	142	142
143	143	143
144	144	144
145	145	145
146	146	146
147	147	147
148	148	148
149	149	149
150	150	150
151	151	151
152	152	152
153	153	153
154	154	154
155	155	155
156	156	156
157	157	157
158	158	158
159	159	159
160	160	160
161	161	161
162	162	162
163	163	163
164	164	164
165	165	165
166	166	166
167	167	167
168	168	168
169	169	169
170	170	170
171	171	171
172	172	172
173	173	173
174	174	174
175	175	175
176	176	176
177	177	177
178	178	178
179	179	179
180	180	180
181	181	181
182	182	182
183	183	183
184	184	184
185	185	185
186	186	186
187	187	187
188	188	188
189	189	189
190	190	190
191	191	191
192	192	192
193	193	193
194	194	194
195	195	195
196	196	196
197	197	197
198	198	198
199	199	199
200	200	200

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuando se han registrado todas las tinas que se encuentran en la recepción, al momento de descargar hay un colaborador dispuesto para realizar calidad o meteoro de punto de corte y conteo de tallos por tina, esto se hace para llevar un control de lo que el área de cultivo envía a la postcosecha que no cumple con los estándares requeridos y poder hacer una retroalimentación al personal de corte.

En el área de recepción hay un proceso dispuesto para realizar inmersión a las rosas que lo requieran, ya que solo en esta área hay personal capacitado para realizar la labor, debido a que se manejan productos que pueden ser en algún caso perjudiciales para la salud de los colaboradores, por ende, se deben tener equipos y elementos de protección adecuados para realizar la inmersión. Esto se hace debido a que algunas de las rosas presentan enfermedades, que pueden ser controladas por los productos que allí se aplican y retardan o eliminan la propagación de dichas enfermedades tales como: hongos, ácaros o enfermedades que son producidas por la rosa.

Ilustración 8 Cuarto de Inmersión



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Después de realizar todo el proceso de inmersión a las rosas que lo requieren, encontramos a un colaborador dispuesto a introducir las tinas con rosas a un cuarto frío, con una temperatura óptima de 4 °C, dentro de este cuarto encontramos a dos personas encargadas de descargar las tinas que son transportadas por una banda para hacer más eficiente el trabajo. El cuarto está diseñado para separar las variedades, los bloques, y los días de rotación de la flor.

Ilustración 9 Cuarto de Recepción



Fuente: Elaboración propia, 2019.

7.5 PROCESO DE CLASIFICACIÓN

Esta operación inicia con el análisis de órdenes de producción asignadas por logística a cada finca con base en los pedidos de los clientes y con la oferta que cada finca emite según inventarios e información proveniente del área de cultivo y que finalmente son descargadas por el director de la postcosecha. Esta información es transmitida al facilitador de área, el cual es el encargado de analizar la orden de producción y transmitir la información al colaborador encargado de montar la confección de los ramos que el cliente requiere y que esta explicado detalladamente en la orden de producción, esta labor está a cargo de un bonchador.

En este proceso de clasificación juega un papel muy importante el colaborador encargado de patinar las flores a las mesas de clasificación, el patinador; nombre asignado por la organización a la persona encargada de estar pendiente de los inventarios de tinas que se encuentran en el cuarto de recepción, los cuales siempre deben estar al día; dentro de este cuarto la flor no debe durar más de 4 días, de poner las flores en cada mesa de clasificación El facilitador de área debe asegurar que la postcosecha tenga la flor solicitada por el cliente en el cuarto de recepción antes mencionado.

Si en el momento de revisión de inventarios se cuenta con el nivel de flor necesario que la orden solicita, el facilitador ordena a los patinadores, sacar del cuarto frío de recepción la cantidad de tinas de la variedad solicitada, en un carro previamente estructurado para facilitar la labor de patinado, y que luego son distribuidas en cada una de las mesas de clasificación, las cuales están asignadas por colores, dado que cada clasificador tiene asignado un color específico y siempre responderá por el mismo color o variedad, esto se hace con el fin de que cada clasificador se especialice en una variedad específica y sepa los rasgos y propiedades de cada flor, minimizando la posibilidad de que se aumente el índice de desperdicio.

Esta labor de los patinadores se repite cuantas veces sean necesarias en el transcurso de la jornada laboral, mientras que los colaboradores de las mesas de clasificación, van seleccionando tallo a tallo de rosa, clasificando lo que de acuerdo a un estándar, es una flor de excelente calidad para exportar y en el mismo momento desechando los tallos defectuosos, en este proceso seleccionan punto de corte, clasificados en tres puntos de apertura: abierto, semi abierto y cerrado (punto 1, punto 2, punto 3), separan longitud de tallos.

Cada clasificador cuenta con una espina, llamada así por la organización; esta es similar a una espina de pescado, donde el colaborador clasifica la rosa de acuerdo con la solicitud del cliente.

7.6 NORMAS DE CLASIFICACIÓN

- Longitud del tallo: las rosas se clasifican según el largor y diámetro de su tallo, el largo no incluye la flor, en este tipo de regleta se mide la calidad del tallo, teniendo en cuenta que existen grados como: 40, 50, 60, 70, esto depende del grosor y largor del tallo. Cada calidad de tallo tiene una tarea diferente o se exporta para diferente lugar.

Ilustración 10 Regleta de Clasificación



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Punto de corte: es el momento de desarrollo o maduración de la rosa, cada variedad tiene un punto de corte diferente y dicho punto de corte debe escogerse según la tendencia de la variedad y los requisitos del cliente.

El punto de corte de una variedad depende del manejo que se le dé al momento de corte y en la postcosecha.

Estas son algunas de las variedades que se manejan en la finca.

Ilustración 11 Orange crush



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Ilustración 12 Light Orlando



Fuente: Elaboración propia, 2019.

7.7 ENFERMEDADES QUE AFECTAN LA ROSA

En la rosa se pueden encontrar entre las enfermedades más comunes causantes de la pérdida de flor, las siguientes:

BOTRYTIS

Esto se debe a la condensación que se presenta por fluctuaciones de la temperatura mediante el transporte y almacenamiento. Las esporas de botrytis pueden estar presentes en los tallos y las flores de forma latente sin presentar síntomas en la postcosecha, pero pueden germinar luego si halla agua libre disponible y si se presentan temperaturas adecuadas. Por esto es necesario que al momento de empaque y almacenado en cuarto frío de despacho se le extraiga toda el agua que la rosa pueda tener; esto se realiza mediante unos extractores llamados preculler, que tiene la labor de absorber el calor que hay en el ambiente, para que la rosa se conserve.

MILDIU VELLOSO O TIZÓN

Esta enfermedad es causada por el hongo *Pseudoperonospora cubensis*, la capacidad de diseminación de este hongo es sorprendente mente rápida, pues en pocos días puede infestar toda una plantación. (ECU RED, S.F)

EL OÍDIO, CENIZO O MAL BLANCO

Esta causada por *sphaerotheca pannosa*, es la enfermedad más importante y frecuente en el rosal. Su síntoma típico es un polvillo blanco o gris claro que aparece en las hojas, tallos o flores. Provoca que las hojas amarilleen, se sequen y caigan. (InfoJardin, S.F)

LA ROYA

Es un hongo fácil de identificar, ya que se presenta una serie de pústulas o bultitos de color naranja sobre la cara de atrás (envés) de las hojas y los tallos. Las hojas atacadas terminan por caer y la planta se debilita. (Guijaro Millan, y otros, 2002)

BONCHEO

En este proceso la labor de la dirección de postcosecha cumple una función muy importante, ya que cada día logística asigna ordenes de producciones a cada finca, en lo cual el director debe cuadrar unos despachos, para asignarlos o dividirlos en días; cuando se genera el despacho de cada día, el director de la postcosecha, actualiza una base de datos que se tiene diseñada para organizar todos los pedidos y que estos queden signados a cada mesa de boncheo, para así después pasar la información a los jefes y a la persona encargada de liderar las tareas del día.

El proceso como tal, inicia en el momento en que el colaborador(a) toma las rosas de la espina en donde el clasificador con anterioridad ha separado todos los

aspectos en que se puede clasificar una flor y dependiendo para que tipo de cliente va dirigida.

El colaborador encargado del boncheo se encuentra ubicado el lado de la mesa de clasificación, teniendo como herramienta principal una mesa adecuada para elaborar cada ramo que necesita para cumplir una orden específica.

La mesa de boncheo consta de las siguientes partes:

- Encintador.
- Regleta de medición de tallos.
- Espina de dos puestos para ubicar la flor.
- Tubo para códigos de boncheo.
- Espacio en el intermedio de la mesa para ubicar la lámina que necesita para confeccionar los ramos.

En el proceso de boncheo se confeccionan muchos tipos de ramos, que cada bonchador se especializa en confeccionar, ya que diariamente se realizan la misma labor. Cada operario encontrará en su sitio de trabajo diariamente la tarea que tiene asignada para el transcurso del día.

7.8 NOMBRES DE RAMOS A CONFECCIONAR

- BR15: ramo de 15 tallos, con otras flores diferentes a la rosa en un mismo ramo.
- BSDW: colores surtidos en un mismo ramo por 12 tallos cada ramo
- BRDF: variedad freedom solida por 12 tallos cada ramo
- BRZD: llamados también dúos, en un mismo ramo dos variedades de rosa, intercaladas unas entre otras.

- BRZW: variedad de rosas en un solo ramo.
- BRDR: ramo de doce tallos de una sola variedad.
- 2RCO: ramos que constan de 25 tallos
- BSDF: variedad freedom en un ramo de grado 40 cm.
- BSDR: variedades de colores surtidos en grados 40 cm.

Cada bonchador debe tener en cuenta muchos factores al momento de confeccionar un ramo; factores como: colores, variedad vetada para el cliente.

7.9 DIAGNOSTICO POR MEDIO DE ENCUESTA

Se realiza una encuesta para hacer seguimiento e identificar posibles causas del porque no se cumple con los estimados de productividad diarios en la postcosecha, la encuesta está conformada de diez (10) preguntas claves, que se le hacen a 10 colaboradores para lograr entender dicho problema. El tamaño de la muestra fue de 10 empleados, entre los cuales 2 están hombres y 8 mujeres.

1. ¿Cuál es su edad?

Ilustración 13 Edad de la población



Fuente. Elaboración propia. 2019

Análisis.

Entre la población encuestada se encuentra que el 90% de los colaboradores están entre un rango de 18 a 60 años, entre los cuales el mayor porcentaje de trabajadores corresponde a 18 - 45 años.

Lo que nos indica que la gran mayoría de trabajadores están en toda la capacidad para dar un 100% de la productividad exigida, ya que aquellos empleados que son mayores de 40 años tienen más probabilidad de producir en menos cantidades, y entre los cuales encontramos solo un 10% de la cantidad de los colaboradores.

2. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Ilustración 14. Años en la empresa



Fuente. Elaboración propia. 2019

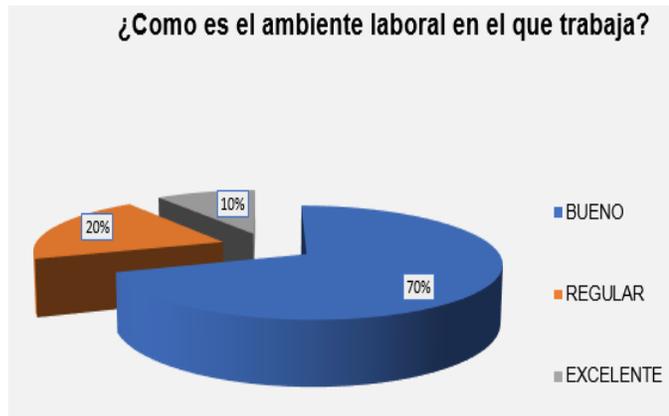
Análisis:

Entre la población encuestada se encuentra que el 50% lleva en la organización menos de 5 años, el 30% entre 11 y 15 años, un 10% de 6 a 10 años y otro 10% más de 16 años.

Lo que nos indica que la empresa ofrece buena estabilidad laboral, y por ende las personas se sienten más seguras y satisfechas de trabajar en la organización.

3. ¿Cómo es el ambiente laboral en el que trabaja?

Ilustración 15 Ambiente Laboral



Fuente. Elaboración propia. 2019

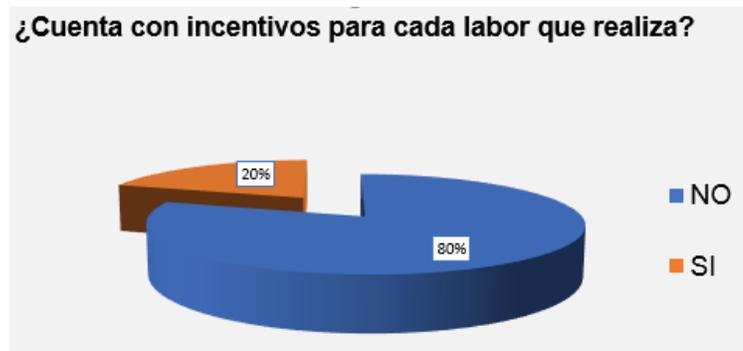
Análisis:

Entre la población encuestada se encuentra que el 70% se encuentra en un ambiente laboral bueno, un 20% en un ambiente laboral regular y un 10% muestra que el ambiente laboral es excelente.

Esto nos indica que las personas están satisfechas con el ambiente laboral en el que trabajan, por ende, se debiera ver reflejado en la productividad.

4. ¿Cuenta con incentivos para cada labor que realiza?

Ilustración 16 Incentivos



Fuente. Elaboración propia. 2019

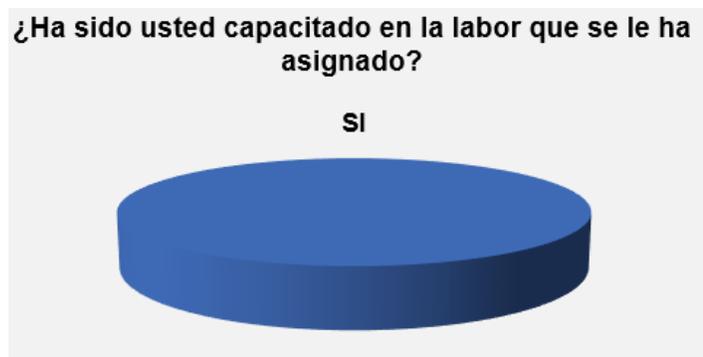
Análisis:

Entre la población encuestada tenemos que un 80% no cuenta con incentivos para la labor que realiza y solo un 20% si cuenta con incentivos para la labor que realiza.

Esto nos indica que la falta de incentivos para los colaboradores en la labor que realizan, en cuanto a un adicional en su sueldo es bajo y puede ser un factor que influya en la productividad de la empresa.

5. ¿Ha sido usted capacitado en la labor que se ha asignado?

Ilustración 17 Personal capacitado



Fuente. Elaboración propia. 2019

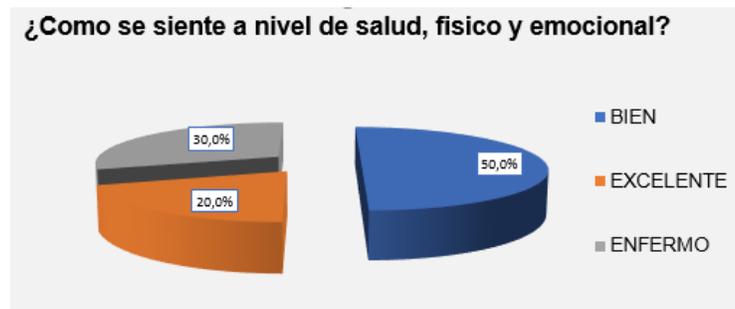
Análisis:

En la población encuestada podemos observar que el 100% está de acuerdo en que ha sido capacitado en cada labor que se asigna.

Con esta información podemos concluir que la empresa cumple con capacitar muy bien a sus colaboradores cuando inician nuevas labores o cuando llegan a la organización.

6. ¿Cómo se siente a nivel de salud, físico y emocional?

Ilustración 18 Salud Física y Emocional



Fuente. Elaboración propia. 2019

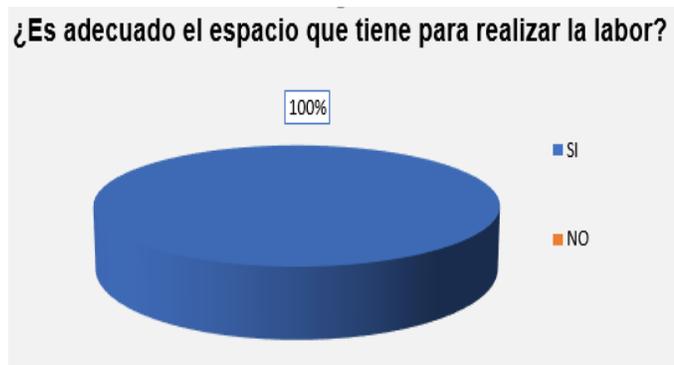
Análisis:

En la población encuestada encontramos que el 50% de los colaboradores se encuentran en buen estado de salud tanto físico y emocional, un 30% se encuentra enfermo y un 20% en excelente estado de salud.

Lo que nos muestra la gran mayoría de los colaboradores se encuentran en un estado óptimo para trabajar, por ende, la productividad debería de ser mejor.

7. ¿Es adecuado el espacio que tiene para realizar la labor?

Ilustración 19 Espacio Adecuado Para la Labor



Fuente. Elaboración propia. 2019

Análisis:

De acuerdo con la gráfica podemos observar que el 100% de los colaboradores tienen un espacio adecuado para realizar la labor.

Lo que esta información nos indica es que la empresa cumple con asignar a cada labor un espacio seguro y adecuado.

8. ¿Tiene la empresa espacios de esparcimiento y pausas activas?

Ilustración 20 Pausas Activas



Fuente. Elaboración propia. 2019

Análisis:

De acuerdo con la gráfica podemos observar que el 100% de los colaboradores están seguros de que la empresa cuenta con esparcimiento y las pausas activas. Es muy importante para los colaboradores que tengan estos tipos de espacios, ya que esto evita una serie de enfermedades que pueden resultar de los movimientos repetitivos que allí se realizan.

“estrés, fatiga visual, dolores de espalda, el túnel carpiano, entre otras son algunas de las enfermedades relacionadas con el trabajo. La organización mundial de la salud considera más de 20 factores similares que producen el ausentismo laboral, por tal razón estableció como uno de los métodos claves para prevenir esta situación y además garantizar el bienestar de un empleado, que las empresas implementen sistemas y promuevan las pausas activas, consideradas pequeñas interrupciones de alguna actividad en la que se adelantan algunos ejercicios que permitirán minimizar cansancios y también a prevenir algún trastorno osteomuscular” (Giraldo, 2018)

9. ¿La maquinaria que utiliza para realizar la labor, está en buen estado?

Ilustración 21 Maquinaria en buen estado



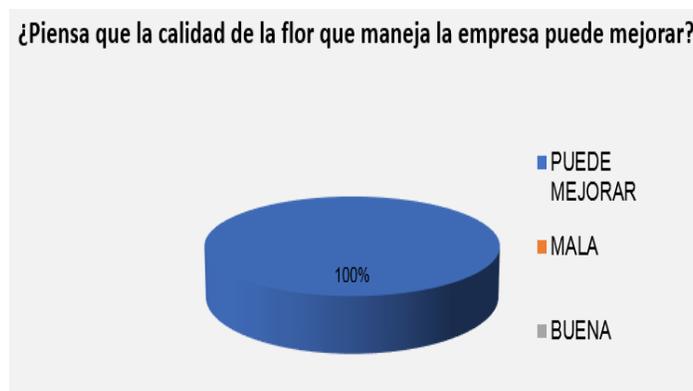
Fuente. Elaboración propia. 2019

Análisis:

De acuerdo con la gráfica podemos observar que el 90% de la información no aplica para la labor asignada, ya que están en labores diferentes, de las cuales no se necesita maquinaria.

10. ¿piensa que la calidad de la flor que maneja la empresa es mala, buena o puede mejorar?

Ilustración 22. Calidad de la Flor



Fuente. Elaboración propia. 2019

Análisis:

En la población encuestada podemos encontrar que el 100% piensa que la flor tiene muchas posibilidades de mejora.

De acuerdo con la información que arroja la muestra, la calidad de la flor que llega a la postcosecha del área de cultivo, puede tener muchas oportunidades de mejora.

7.10 ENTREVISTA

Después de realizada la encuesta a los colaboradores de la planta donde encontramos varias situaciones del motivo por el cual no se logra una buena productividad, pasamos a realizar la entrevista a director de postcosecha en la cual se corrobora que el problema de productividad se debe en gran parte a la cantidad de flor que sale como desperdicio después de ser clasificada, el ausentismo también juega un papel muy importante, debido a que si los colaboradores no llegan a trabajar, se generan horas extras y se pierde productividad.

El director de postcosecha relaciona en sus respuestas, todo lo que venimos trabajando durante el desarrollo del proyecto y está de acuerdo en que hacen falta temas por mejorar, que es precisamente lo que se planea plantear en el plan de mejora.

La postcosecha es un área en donde los colaboradores cuentan con todas las capacidades físicas e intelectuales para desarrollar las labores asignadas a cada uno, sin embargo, es muy importante montar estrategias necesarias donde impidan que la productividad este en descenso y que por el contrario aumente en gran medida, ya que de allí depende la posibilidad de que la finca aumente sus utilidades financieras. (revisar anexo 1)

7.10.1 LA TEORÍA FUNDAMENTADA (GROUNDED THEORY), METODOLOGÍA CUALITATIVA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

En el proceso de analizar y comprender la complejidad propia del fenómeno a estudiar confluyen varios aspectos de diferente naturaleza. Entre estos se destaca tanto la visión del mundo y los intereses del investigador que lo conducirán a acercarse de una forma o de otra a los hechos, como las intrínsecas particularidades de la temática escogida. En lo que respecta al investigador es evidente su activa participación no solo en la elección del problema sino en la metodología (*“la forma de pensar la realidad social y de estudiarla”*, Strauss & Corbin, 1998) con la que va a trabajar. En cuanto a la temática, ella se desarrolla con su complejidad y con el

grado de profundidad con la cual ha sido estudiada por otros. (Páramo Morales, 2019)

7.11 ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD POR MEDIO DE PLANEADOR OLE

Mediante el planeador de la postcosecha denominado por la organización como OLE, se establece toda la programación que se requiere para cada día teniendo en cuenta muchos factores que intervienen directamente en la productividad de la planta, entre estos factores encontramos inventarios finales, que se convierten a su vez en los inventarios iniciales, las proyecciones para cada semana en cuanto a la flor que se va a producir, que están a cargo del área de cultivo, las horas a laborar por día, que por lo general son 8 horas de lunes a viernes y el día sábado se maneja un horario de 7.5 horas, se tienen en cuenta también si en algún momento hay tiempos no productivos.

Al finalizar el proceso se revisa cuanto fue el tiempo real laborado en el día, seguido de una productividad mínima que hay que cumplir, la cual está estandarizada por la finca en 130 tallos hora hombre, el total de personas que se encuentran en la nómina de la postcosecha, porcentaje de ausentismo y totalidad de personas presentes en la planta.

Después de ingresados los datos anteriores al planeador, nos indica la capacidad de proceso con el que se cuenta, la capacidad de despacho y finalmente terminamos con un inventario final del cuarto de recepción y al finalizar nos arroja un costo valorizado por tallo exportado.

Como se muestra en la ilustración # 24, cada día se va haciendo una planeación diaria, lo cual nos ayuda a generar estrategias, que conlleven a cumplir con lo planeado.

Ilustración 23 Planeador Ole

Sem	Leg	Día	Fecha	Inv Inicial	Proyección	Horas Ordinarias (H.O)	Tiempo Flexi	Horas Extras (H.E)	Horas Planea	% tiempo NE	Tiempo Efectivo HH:M
36	f	dom	01-09-19		0				0		00:00
36		lun	02-09-19		155.911	8			8		08:00
36		mar	03-09-19		74.837	8			8		08:00
36		mié	04-09-19		87.310	8			8		08:00
36		jue	05-09-19		87.310	8			8		08:00
36		vie	06-09-19		106.019	8			8		08:00
36		sáb	07-09-19		112.256	7,5			7,5		07:30
36		total	Sem 36	0	623.642	47,5	0	0	47,5		
37	f	dom	08-09-19		0				0		00:00
37		lun	09-09-19		161.339	8			8		08:00
37		mar	10-09-19		77.443	8			8		08:00
37		mié	11-09-19		90.350	8			8		08:00
37		jue	12-09-19		90.350	8			8		08:00
37		vie	13-09-19		109.711	8			8		08:00
37		sáb	14-09-19		116.164	7,5			7,5		07:30
37		total	Sem 37	0	645.356	47,5	0	0	47,5		
38	f	dom	15-09-19		0				0		00:00
38		lun	16-09-19		170.336	8			8		08:00
38		mar	17-09-19		81.761	8			8		08:00
38		mié	18-09-19		95.388	8			8		08:00
38		jue	19-09-19		95.388	8			8		08:00
38		vie	20-09-19		115.829	8			8		08:00
38		sáb	21-09-19		122.642	7,5			7,5		07:30
38		total	Sem 38	0	681.345	47,5	0	0	47,5		

Capacidad de proceso	tallos VFoE	% VFoE	% Nat	Capacidad despacl	Inv Final tallo	tallos x tabaco 38	Costo Valorizado Nomin
0	0			0	37.964	950	\$ 0,0
111.360	7.751	8%	13%	96.883	82.515	2.063	\$ 60,4
111.360	7.751	8%	13%	96.883	45.992	1.150	\$ 60,4
111.360	7.751	8%	13%	96.883	21.942	549	\$ 60,4
111.360	7.751	8%	13%	96.883	0	0	\$ 61,6
111.360	7.751	8%	13%	96.883	0	0	\$ 63,5
104.400	7.266	8%	13%	90.828	7.856	197	\$ 60,4
661.200	46.019	8%	13%	575.243	7.856	197	\$ 61,1
0	0			0	7.856	197	\$ 0,0
111.360	0			111.360	57.835	1.446	\$ 50,4
111.360	0			111.360	23.917	598	\$ 50,4
111.360	0			111.360	2.907	73	\$ 50,4
111.360	0			111.360	0	0	\$ 60,2
111.360	0			111.360	0	0	\$ 51,2
104.400	0			104.400	11.764	295	\$ 50,4
661.200	0			661.200	11.764	295	\$ 52,0
0	0			0	11.764	295	\$ 0,0
111.360	0			111.360	70.740	1.769	\$ 50,4
111.360	0			111.360	41.142	1.029	\$ 50,4
111.360	0			111.360	25.170	630	\$ 50,4
111.360	0			111.360	9.198	230	\$ 50,4
111.360	0			111.360	13.667	342	\$ 50,4
104.400	0			104.400	31.909	798	\$ 50,4
661.200	0			661.200	31.909	798	\$ 50,4

Fuente. Tomado del planeador de la postcosecha.

7.12 PERDIDAS EN NACIONAL O DESPERDICIOS

Tabla 3.Comparacion de tallos exportables vs. desperdicios

Semana	Total de ingreso de flor a la planta	Porcentaje de desperdicio permitido	tallos desperdicio permitido en cuanto a ingreso	Porcentaje de desperdicio real	Real de tallos de desperdicio	Diferencia de tallos que sobrepasan desperdicio	Costo de tallos en desperdicio	Posible ganancia en pesos	Perdida de flor en dolares
34	623.647	9%	56.128	12,83%	75.212	19.084	10.153.620	2.576.340	\$ 749
35	578.379	9%	52.054	12,82%	69.362	17.308	9.363.870	2.336.580	\$ 675
36	587.742	9%	52.896	13,02%	77.514	24.618	10.464.390	3.323.430	\$ 989
37	606.760	9%	54.608	14,52%	82.713	28.105	11.166.255	3.794.175	\$ 1.129

Fuente. Elaboración propia. 2019

En base a la siguiente información, nos damos cuenta de que el nivel de desperdicio que genera la organización en cuanto al nacional es bastante alto. Cada día se vota gran cantidad de flor, que podría ser exportada y generar más niveles de ingresos para la compañía. La flor nacional, es tenida en cuenta como la más cara de la organización, debido a que se le invierte todo lo necesario para que la planta genere una flor de excelente calidad, pero en algún momento de su desarrollo se estanca. Según la tabla anteriormente mencionada cada semana el área de cultivo genera unas proyecciones en base a la flor con la que cuentan en cada bloque, de dicha flor se acepta que llegue a la postcosecha un 9% de nacional, es decir es el límite de desperdicio, pero el nivel que alcanza en las semanas mencionadas es del 12 al 14% de nacional, traducido en tallos se están votando de 70.000 a 80.000 tallos en la semana, si en algún momento se incrementa el ingreso de la flor a la postcosecha, este número de nacional también subirá.

En estos momentos la cantidad de flor que se está votando sobrepasa lo estimado por los jefes y directores de área, teniendo en cuenta que en la postcosecha se está votando de 10.000 a 30.000 tallos más de lo estimado; por ejemplo, en la semana 34 el área de cultivo proyecta 623.647 tallos que deberían llegar a la postcosecha,

con un nacional de 9% , este porcentaje en tallos nos hace referencia a 56.128 tallos de nacional, lo que se evidencia es que aumenta el dato en el nacional con un 12,83% y 75.212 tallos reales de desperdicio; en esta semana según lo proyectado el área de cultivo sobrepaso 19.084 tallos en temas de nacional; para hacer una comparación en pesos, solo en esta semana se votó traducido en dinero, 10.153.620 pesos, lo que es una cantidad que genera peso en los costó de la organización.

Si el área de cultivo hubiera cumplido con lo planeado de solo enviar 75.212 tallos de nacional, la finca hubiera tenido una oportunidad de exportación de 19.084 tallos más de flor, lo que traducido en pesos serian \$257.580 pesos de ganancias para la organización, ya que cada tallo exportado le sale a la finca en \$135.

De acuerdo con la información extraída del diagnóstico, por medio de diferentes de métodos, entre los cuales se realizó una descripción de los procesos enlazados con el área a trabajar, un estudio de las causas de nacional y unas encuestas hechas a los colaboradores acerca de su pensamiento de su labor asignada, se ha podido evidenciar unas causas raíz del motivo por el cual la productividad de la postcosecha no alcanza a satisfacer las cuotas mínimas diarias.

Entre estas causas encontramos:

- Que la flor que se está desperdiciando tiene un porcentaje de elevación de 3 puntos más con referencia a lo proyectado, puesto que no alcanza los estándares de una flor de calidad, esto ocasiona perder costos y tiempo en mano de obra, debido a que los colaboradores están clasificando una flor que se debe votar, porque no cumple con los parámetros para ser exportadas.
- Mediante la encuesta, se puede evidenciar que los colaboradores no cuentan con un programa de incentivos en el cual se pueda aumentar la productividad con base en alguna motivación que los inspire a dar más de lo que están

dando. Enlazado a este tema de la productividad, tiene mucho efecto el nacional, ya que los bonchadores dependen de las flores que el clasificador pueda dar y si por motivo de desperdicio de flor el bonchador no tiene flores para realizar sus tareas, se tranca el proceso y se ve afectado el rendimiento de ambos.

- De acuerdo con el planeador OLE en el que se puede planear las actividades del día, no genera resultados positivos, debido a que lo proyectado en cuanto a ingreso de flor a la sala y productividad no se está cumpliendo, puesto que puede ingresar más o menos flor de lo planeado y con nacionales altos los colaboradores no rinden al 100%, ya que se pierde más tiempo en revisar una flor para catalogarla como tipo exportación.

8 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL NACIONAL

8.1 MATRIZ DOFA

Tabla 4. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de nuevos mercados	Competitividad en el sector
Incremento del dólar	Plagas y enfermedades que afectan la producción de las flores
Implantación de nuevas plantas	La falta de personal (colaboradores) comprometido
Mejoras continuas	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Comunicación entre el área de producción y el área de poscosecha	La organización cuenta con un excelente equipo de profesionales
Las proyecciones que se dan del ingreso de la flor desde cultivo no son las más acertadas.	La organización siempre esta en busca de cuidar el medio ambiente
Baja producción de la poscosecha	Su prioridad es garantizar flor de excelente calidad
Nacional de la finca	Cuenta con maquinaria acorde a la labor
Ausentismo	Pagos oportunos (sueldos, eps, pensiones)
Falta de incentivos a los colaboradores	

Fuente. Elaboración Propia. 2019

De acuerdo con el análisis DOFA, se encuentra que la empresa cuenta con algunas debilidades que con el plan de mejora que se debe proponer debe minimizar la baja productividad y el alto nacional o desperdicio, si esta, se implementa de buena manera y se es constante con la realización.

Estas debilidades se pueden catalogar como alcanzables y solo es poner de parte de todos los actores en el proceso para lograrlo.

Cuando las proyecciones que se dan para el ingreso de la flor en la poscosecha desde el área de cultivo no se cumplen, es allí donde empiezan a haber falencias para cumplir con los despachos asignados, debido a esto se retrasan los procesos

en la postcosecha y en algunas ocasiones se deben generar horas extras para poder cumplir o completar los despachos ya que la flor que llega no siempre es la que se ha estimado.

Es necesario que la comunicación entre el área de postcosecha y el área de cultivo sea más eficaz, ya que parte de esta comunicación hace que los procesos no fluyan rápidamente, debido a que no se cumple con lo acordado en cuanto a producción y se retrasan los procesos en la planta, puesto que no se tiene la flor necesaria para confeccionar los bonches que se requieren para cumplir con un despacho.

La baja producción que maneja la planta es otro tema difícil de manejar, ya que pueden existir diferentes factores que retrasan la operación, algunos de estos son:

- Nacionales altos.
- Ausentismo de la planta.
- Baja producción en el área de cultivo.

Enlazado con la baja producción encontramos que la organización maneja unos nacionales que están por encima de lo estimado y esto se debe a factores tales como, el clima, podas, mal manejo en cultivo, falta de capacitación en el área, etc.

El ausentismo de la fica también forma parte importante para que el proceso no fluya con eficiencia, debido a que en algunas ocasiones también se deben generar horas extras, ya que el personal que llega a trabajar no alcanza a mover toda la flor que se necesita. Este ausentismo va ligado a las situaciones médicas, permisos por colegios y colaboradores que no tienen ninguna justificación, pero sin embargo no llegan a su lugar de trabajo.

Por otro lado, los colaboradores no cuentan con incentivos que permitan ayudar a aumentar la productividad tanto de la planta como en cultivo, puesto que las

personas trabajan mejor si tienen algún tipo de motivación que los impulse a hacerlo.

8.2 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL NACIONAL

Con la recopilación de datos obtenidos desde las bases de datos de la empresa, se realiza un seguimiento constante a los registros de los tallos catalogados como nacional, este en general requiere llevar un control de las cantidades registradas para el análisis de las pérdidas traducidas en porcentajes y las causas del desperdicio de tallos.

A continuación, las causas por las cuales los tallos y flores no cumplen con los estándares requeridos para que sean de tipo exportación.

Tabla 5. Descripción de causas

CAUSA	DESCRIPCIÓN	IMAGEN
ÁCAROS	Los ácaros constituyen la subclase de ACARI, dentro de la clase de los arácnidos (aracnida). La aegmentación del cuerpo es incospicua o ausente. Su tamaño, en el caso de las especies plaga de las plantas cultivadas, es muy pequeño. La forma del cuerpo suele ser oval redondeada.	
BASALES	Estos tallos son brotes vigorosos o de una calidad de grosor más amplia que la normal del tallo, dependiendo de la variedad que sea.	
BOTRITIS	Es una enfermedad de las plantas que causa significativas perdidas tanto en calidad como en cantidad en los cultivos de flores, incluso de un completo manejo con fungicidas.	
CABEZA PEQUEÑA	El estandar establecido por la organización para tamaños de cabeza de las rosas es de 4.3 en grados 40 cm, 4.5 en grados 50 cm y 4.8 en grados 60 cm.	
CUELLO DE GANZO	Es la estructura del cuello o pedunculo de la rosa, en donde la similitud es la de un cuello de ganso.	
DAÑO MECÁNICO EN FLOR	Se refiere cuando la cabeza de la rosa se encuentra defectuosa debido a algún tipo de maltrato que puede ser ocasionado en cualquier momento del proceso.	
DAÑO MECÁNICO EN TALLOS	se refiere al daño que sufre el tallo de la rosa.	
DAÑO POR DESBOTONE	Cada rosa, esta constituida por brotes que salen en el área donde se hacen los cortes, de allí puede sobresalir un brote o hijo, el cual si no es retirado de manera y em el tiempo adecuado, puede generar daños en el tallo.	
DESCOLORAMIENTO	Sucede cuando en algun momento se le realiza alguna aplicación de producto a la rosa y esta no responde bien al tratamiento y produce n las hojas un color amarillo.	
DESCABECE POSCOSECHA	Esto sucede cuando en algún momento del proceso se retira la cabeza del tallo de la rosa.	
FITOTOXICIDAD	Cuando las rosas hacen reacción a algún tipo de producto que se le aplica por un tema determinado y las hojas aparentan manchadas.	
FLOR ABIERTA	Cuando en el momento de corte, la flor se pasa de punto, ya que cada variedad tiene un punto de corte especifico (punto 1, punto 2, punto 3)	
FLOR CERRADA	Cuando en el momento de corte, la flor no está en el punto adecuado y se encuentra muy cerrada.	
FLOR DEFORME	La rosa esta en un punto que no es cerrada, ni abierta, tiene un centro que no está definido.	

FLOR DESIDRATADA	Las rosas dependen de la cantidad de agua que tiene en su interior, en el momento en que este liquido se acaba, la flor empieza a morir y a soltar sus pétalos muy fácilmente.	
FLOR VACIA	Se evidencia cuando la rosa no cuenta con una consistencia en su cabeza y no tiene la cantidad de pétalos necesarios para su consistencia.	
FOLLAGE AMARILLO	Sucede cuando en algún momento se le realiza alguna aplicación de producto a la rosa y esta no responde bien al tratamiento y produce en las hojas un color amarillo.	
FOLLAGE QUEMADO	Al igual que el follaje amarillo, esto también sucede cuando existe una aplicación de algún tipo de producto y quema el follaje.	
MILDEO POLVOSO.	Los síntomas de la enfermedad se desarrollan rápidamente afectando la calidad de las flores, puede atacar a todas las partes aéreas de la planta, pero generalmente son las hojas y los brotes los más severamente afectados.	
PETALO QUEMADO	Algunas variedades de rosas, tienen la particularidad de que sus pétalos tienden a ser arrugados con un aspecto como si fuera quemado, esto sucede por naturaleza de la flor o por algún producto aplicado.	
TALLO CORTO	Se refiere a la longitud del tallo, puede ser grado, 40 cm, 50 cm y 60 cm	
TALO DEBIL	Cuando le falta consistencia al tallo o agua en su interior.	
TALLO DELGADO	la consistencia del tallo es buena, pero el calibre o el grosor de este no es la esperada para ser de tipo exportación.	
TALLO PARTIDO	Esto sucede cuando falla algún proceso, puede ser, traslado de la flor del cultivo hacia poscosecha, en la recepción de la flor, o en la clasificación de la misma.	
TALLO RAJADO	En el cultivo se realiza un proceso de rallado de la flor, para introducir hormona a la planta, lo cual en algunas ocasiones produce daños irreparables al tallo.	
TALLO TORCIDO	Es cuando el tallo no está totalmente recto y se nos sale de los parámetros establecidos por los clientes.	
TORCIDO EN PEDUNCULO	Es muy similar al cuello de ganso, pero este es más evidente.	

Fuente. Elaboración propia

A partir del seguimiento diario al registro y manejo del Nacional se generó la Tabla 6.

La tabla 6. Es una recopilación de las causas más presentadas en la empresa a nivel de desperdicio de tallos; esta tabla se realiza semanalmente; permitiendo dar un balance más genérico

Tabla 6. Análisis causas desperdicio nacional

CAUSA	SEMANAS 2019									TOTAL GENERAL
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Acaros	3,2%	4,7%	2,3%	4,1%	3,2%	3,0%	2,6%	3,1%	2,6%	3,2%
Basales	0,1%	0,1%		0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Botritys	3,2%	2,9%	0,7%	1,4%	0,7%	2,4%	0,5%	1,0%	0,4%	1,5%
Cabeza Pequena	3,4%	2,8%	4,8%	4,6%	2,4%	1,6%	1,9%	2,4%	2,6%	2,9%
Cuello de Ganzo	0,6%	0,6%	0,3%	0,3%	0,1%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,3%
Daño Mecanico Flor	16,2%	14,3%	7,7%	12,3%	15,4%	15,9%	16,8%	15,7%	13,2%	14,2%
Decoloramiento	0,3%	0,4%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,2%
Fitotoxicidad	0,8%	0,6%	0,1%	0,4%	0,8%	0,7%	0,4%	0,3%	0,4%	0,5%
Flor Abierta	9,1%	9,4%	11,4%	5,7%	8,0%	10,7%	8,3%	8,9%	8,5%	8,9%
Flor Cerrada	0,6%	0,9%	3,0%	2,0%	0,8%	1,5%	2,0%	2,1%	2,7%	1,7%
Flor Deforme	8,9%	7,3%	11,4%	13,5%	14,2%	12,6%	11,7%	10,6%	16,8%	11,9%
Flor Deshidratada	1,1%	1,2%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,4%	0,4%
Flor Vacía	1,7%	0,8%	0,6%	0,2%	1,2%	1,3%	0,9%	1,0%	0,9%	0,9%
Follaje Amarillo	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,3%	0,6%	0,6%	0,2%
Tallo Corto	12,9%	12,3%	17,1%	16,0%	16,0%	13,8%	14,8%	13,4%	14,1%	14,5%
Tallo Debil	4,0%	2,1%	1,4%	1,6%	2,0%	1,7%	2,6%	1,8%	1,9%	2,1%
Tallo Delgado	7,5%	7,6%	6,1%	5,6%	5,8%	5,9%	6,8%	7,7%	6,5%	6,6%
Tallo Partido	3,5%	2,3%	0,3%	0,7%	0,7%	1,4%	1,0%	1,3%	0,6%	1,3%
Tallo Rajado	0,7%	1,1%	0,0%	0,2%	0,8%	0,5%	0,7%	1,0%	1,1%	0,7%
Tallo Torcido	12,3%	12,7%	19,8%	16,3%	18,1%	17,7%	17,0%	16,2%	15,6%	16,2%
Torcido en Pedunculo	0,2%	0,7%	0,2%	2,1%	2,0%	0,4%	1,1%	0,8%	0,9%	0,9%
Trips	8,9%	13,8%	12,7%	12,8%	7,2%	7,9%	9,6%	11,1%	9,3%	10,4%
TOTAL GENERAL	4,5%	4,5%	4,8%	4,5%	4,7%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,7%

Fuente: Elaboración Propia. 2019

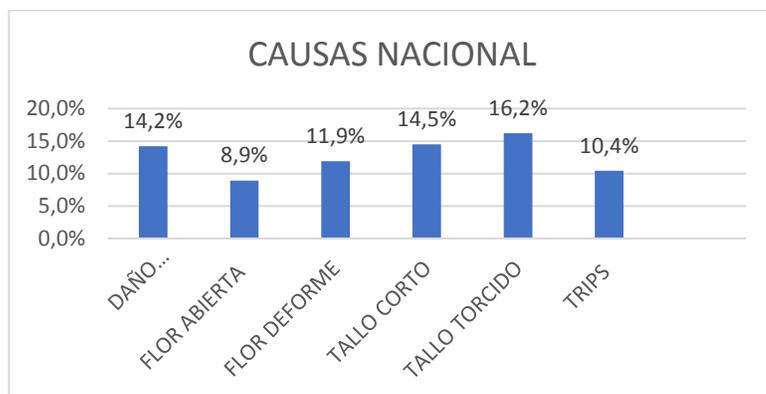
Teniendo en cuenta los datos anteriormente mencionados del nacional entre la semana 1927 a la semana 1935, se obtiene un nacional promedio en donde encontramos que las causas más altas son las siguientes:

Tabla 7. Resumen nacional más alto

CAUSAS	PORCENTAJE (%)
TALLO TORCIDO	16,2%
TALLO CORTO	14,5%
DAÑO MECANICO EN FLOR	14,2%
FLOR DEFORME	11,9%
TRIPS	10,4%
FLOR ABIERTA	8,9%

Fuente. Elaboración propia. 2019

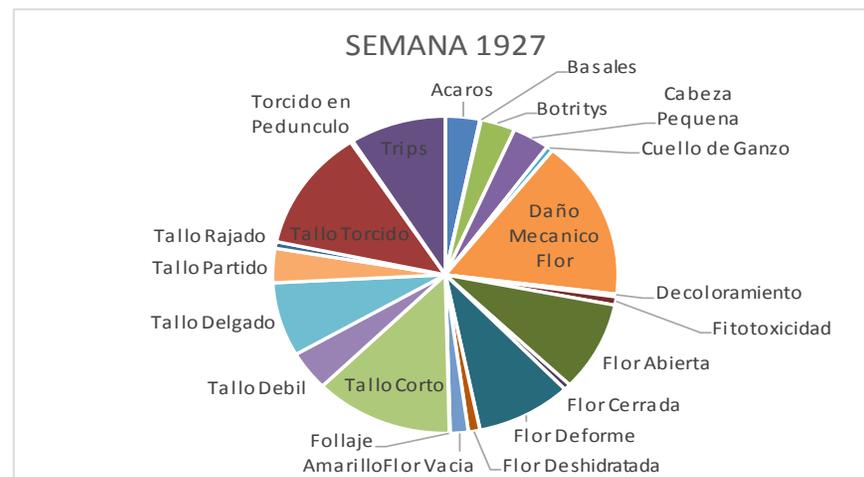
Ilustración 24. Gráfico causas de nacional



Fuente. Elaboración propia. 2019

8.3 GRÁFICOS CAUSAS DE NACIONAL

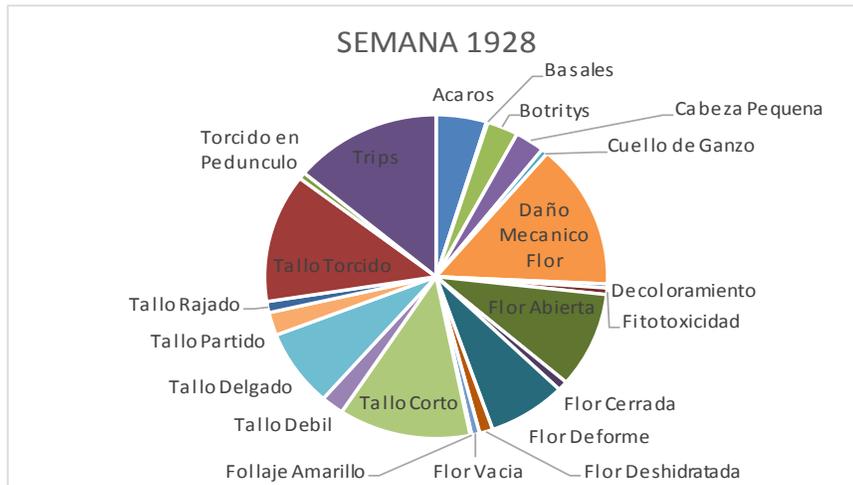
Ilustración 25. Gráfico causas desperdicio nacional.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la ilustración 25 podemos encontrar que el daño mecánico en las causas del nacional es bastante alto, seguido del tallo corto y el tallo torcido, en donde el trabajo a realizar esta más ubicado hacia la parte de cultivo, involucrando el tallo corto y el tallo torcido debido a que es allí donde se genera la causa y para la mayor causa que el daño mecánico, que es considerado como el maltrato en la flor, la tarea es de ambos procesos.

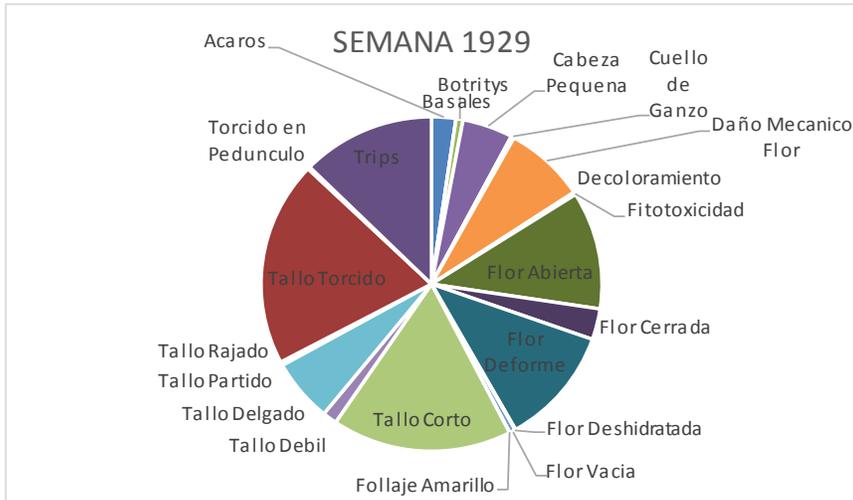
Ilustración 26 Grafico causas desperdicio nacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la ilustración 26, de acuerdo con las causas de la semana 28 del año 2019, el daño mecánico sigue punteando como la principal causa, pero encontramos que aparece una nueva causa que es el daño de trips que está casi en el mismo porcentaje del tallo corto y como lo venimos diciendo la tarea está más enfocada hacia el área de cultivo.

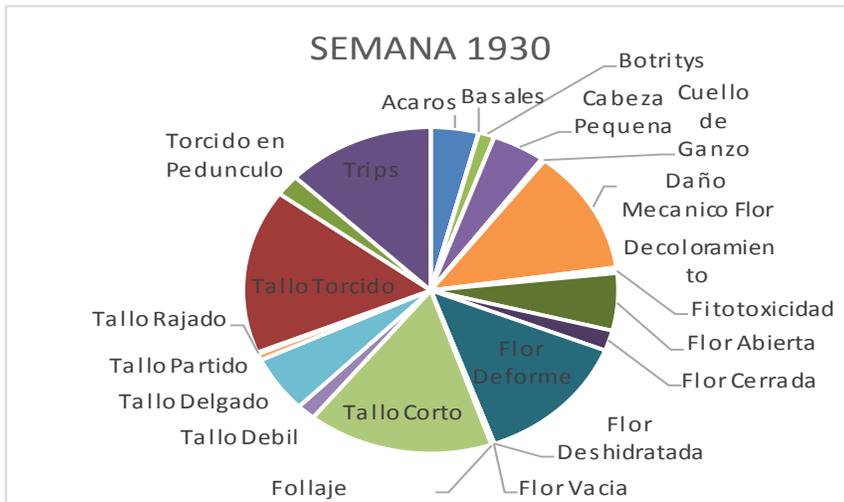
Ilustración 27 Gráfico causas desperdicio nacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la ilustración 27, correspondiente a la semana 29 del año 2019 se evidencia una gran mejora acerca de la causa que venía punteando en las dos semanas anteriores como lo era el daño mecánico; en esta semana la mayor causa se trata de los tallos cortos, es decir no alcanzan a la medida que se requiere para ser exportada y en conjunto con esta causa aparece el tallo torcido.

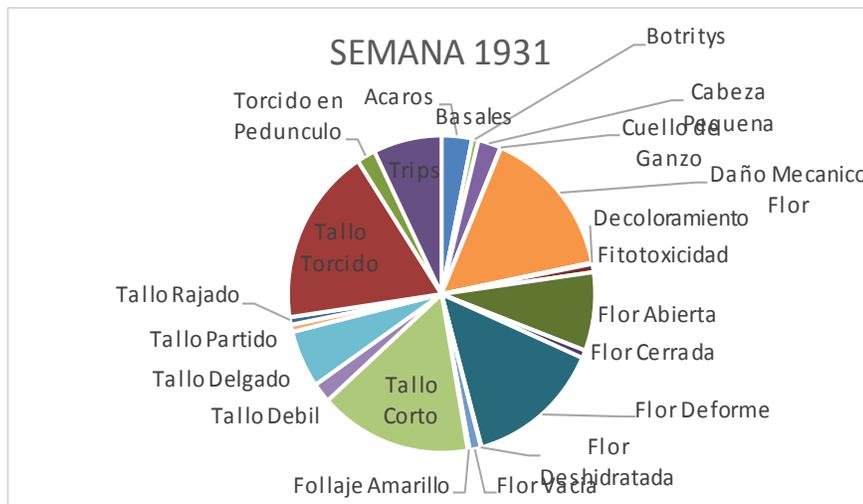
Ilustración 28 Gráfico causas desperdicio nacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la ilustración 28, correspondiente a la semana 30 del año 2019, nos enseña que existe un aumento en cuanto a la flor deforme, esto quiere decir que la flor no se encuentra en el punto que exige el cliente y no sirve para exportar. Sigue punteando el tallo corto y el tallo torcido, lo que nos indica que en esta semana las tareas del área de cultivo no hicieron ninguna injerencia en las causas.

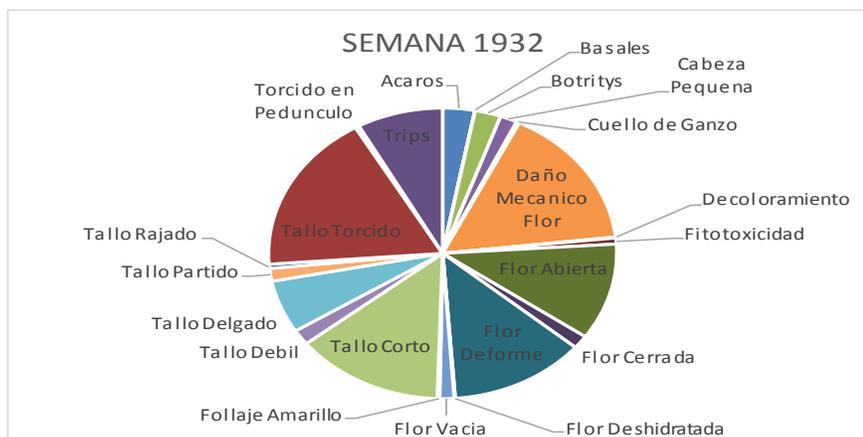
Ilustración 29 Gráfico causas desperdicio nacional



Fuente: Autor propia, 2019.

En la ilustración 29, correspondiente a la semana 31 del año 2019, se evidencia en aumento nuevamente el daño mecánico en la flor, el tallo torcido sigue en la misma curva y el tallo corto si se evidencia que hubo trabajo en el área de cultivo.

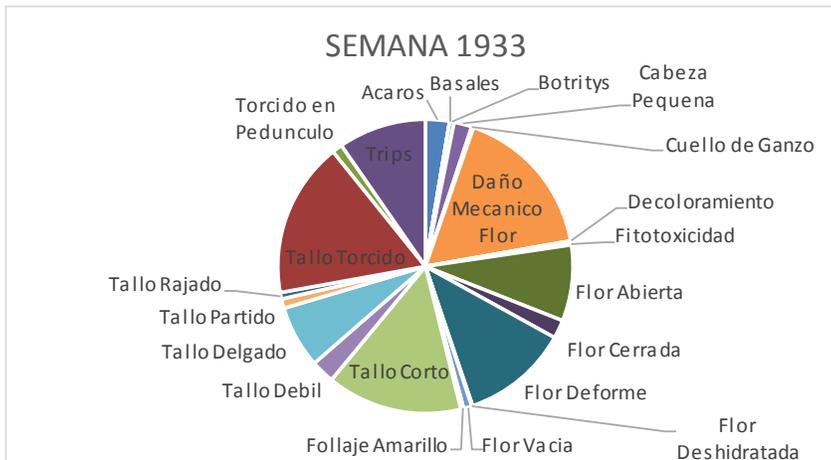
Ilustración 30 Gráfico causas desperdicio nacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la ilustración 30, correspondiente a la semana 32 del año 2019, nuevamente la causa principal del desperdicio es el daño mecánico, seguido de tallo torcido y tallo corto, siendo estos tres las principales causas y que hacen que el porcentaje aumente.

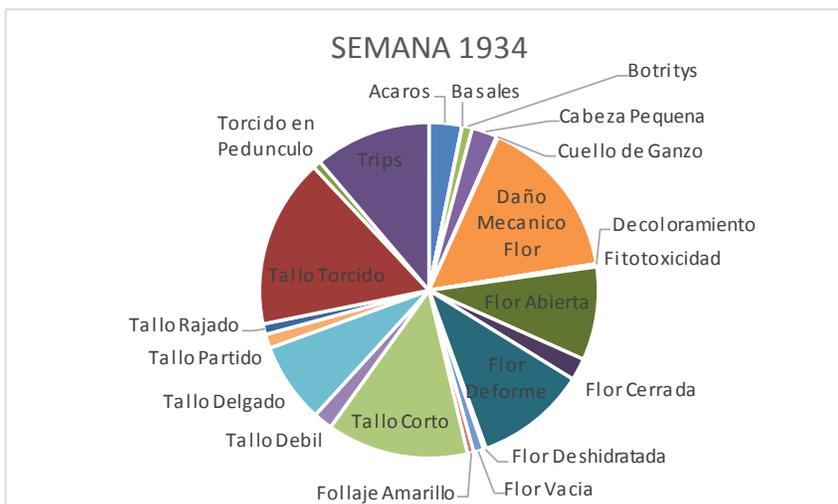
Ilustración 31 Gráfico causas desperdicio nacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la ilustración 31, correspondiente a la semana 33 del año 2019, sigue punteando el daño mecánico, en lo cual se puede evidenciar que el trabajo que se está realizando en campo no está generando oportunidades de mejora.

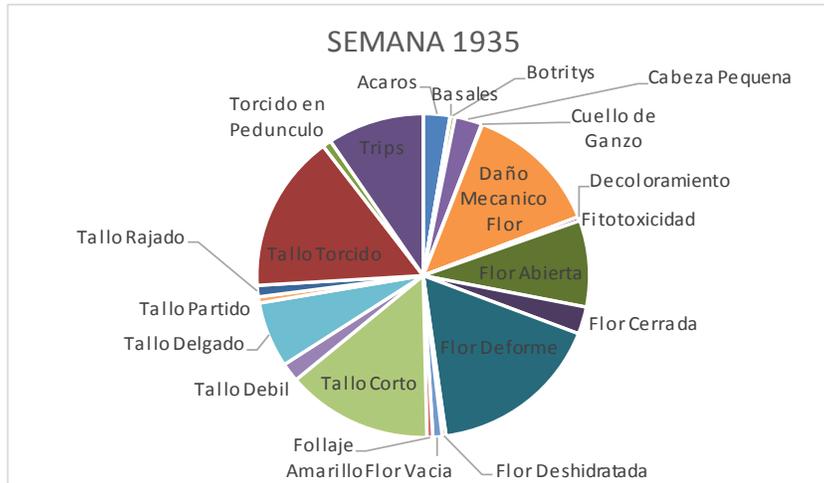
Ilustración 32 Gráfico causas desperdicio nacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la ilustración 32, correspondiente a la semana 34 del año 2019, la causa del daño mecánico todavía no se mejora, igualmente el tallo corto y el tallo torcido, en lo cual se puede considerar que el manejo que se le ha dado a estas causas no está generando ningún tipo de resultados.

Ilustración 33 gráfico causas desperdicio nacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la ilustración 33, correspondiente a la semana 35 del año 2019, aumenta el porcentaje de flor deforme, seguido de tallo corto, tallo torcido y daño mecánico, lo que nos permite analizar que en el área de cultivo se debe manejar otras estrategias que permitan minimizar estas causas, que son las que más están pesando en el porcentaje de las semanas acumuladas.

ANÁLISIS GLOBAL DE LAS CAUSAS.

Como se puede apreciar en la Ilustración 24. Las causas de desperdicio nacional que más se presentan son el tallo torcido, daño mecánico en flor, flor deforme, y tallos cortos; estas 4 causas tienen los porcentajes más altos, generando numerosas pérdidas para la empresa.

Se puede evidenciar en cada semana que las causas en gran porcentaje siempre son las mismas, por lo que sería necesario que desde el área de cultivo en conjunto

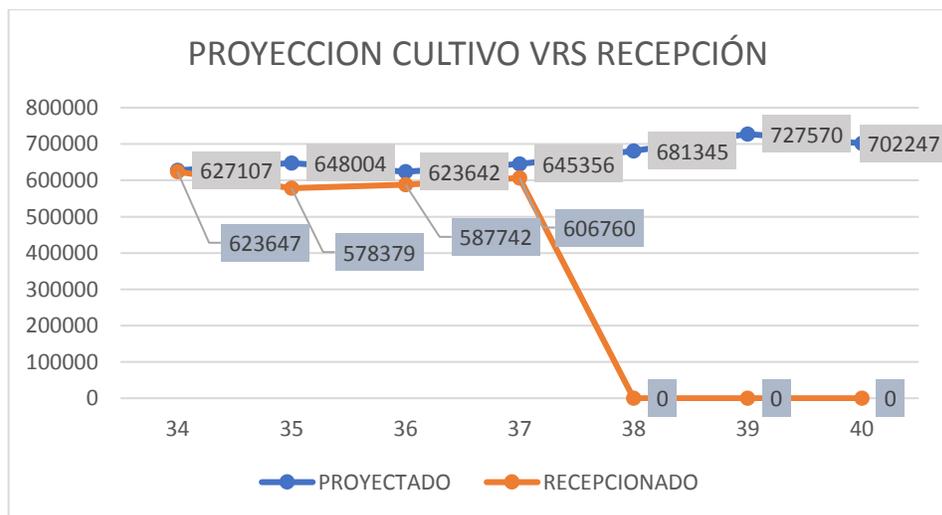
con los ingenieros de producción y jefes de áreas les trabajaran a estos temas principalmente. Estos temas de desperdicio generan que la empresa pierda grandes sumas de dinero, puesto que les invierten todos los insumos necesarios a las rosas, y al momento del corte para enviar a la postcosecha, no genera los resultados esperados y posiblemente será una flor que se enviara a la basura, por lo tanto, las aplicaciones de micronutrientes y abonos serán totalmente perdidas para la empresa. Las cantidades de estas pérdidas las podemos evidenciar en la tabla número 3 de comparación tallos exportable vs desperdicios.

Tabla 8. Proyectado vs. Recepción

Sem	PROYECCIÓN	RECEPCIÓN
34	627107	623647
35	648004	578379
36	623642	587742
37	645356	606760
38	681345	0
39	727570	0
40	702247	0

Fuente. Elaboración propia. 2019

Ilustración 34 comparación tallos recepción Vs tallos recepcionados



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Ilustración 34. Se presenta una comparación que a grandes escalas refleja la problemática presentada en la empresa, la primera columna es el resultado del número de tallos proyectados ante el área de cultivo vs. el número de tallos recepcionados obtenidos; en este proceso se presenta una falta de cumplimiento en las proyecciones que se generan para cada semana, lo podemos evidenciar en la tabla 7, donde nos muestra un comparativo entre ambos datos y en los cuales podemos observar que hay semanas, que se quedan muy por debajo de lo proyectado y evidente mente si bien cumpliendo al 94%, no satisface el 100% de la capacidad operativa. Lo anterior se traduce en ingresos que dejan de entrar a la organización y pérdida de capacidad de exportación.

8.4 RENDIMIENTOS DE CLASIFICACIÓN

Tabla 9. Rendimientos por semana.

RENDIMIENTOS DE CLASIFICACIÓN							TOTAL GENERAL
COLABORADOR	SEMANAS						
	31	32	33	34	35	36	
VARGAS JIMENEZ EDISON ALEXANDER					555		555
MANRIQUE FRANCO YEIMI VIVIANA		514	504	409	476	486	478
MAYORGA ROPERO ELEYNA				460	469	522	483
ROLDAN ROJAS LILIANA	481	521	432	436	432	548	475
MANRIQUE FRANCO LUZ ELESMI	460	484	493	460	457	440	466
JIMENEZ ROJAS MAYRA ALEJANDRA			451	516			483
ESCOBAR GARCIA GLADYS	467	454	472	463	447	301	434
OSORIO MEDINA ANA FLORINDA		445					445
RAMIREZ CLAVIJO JOHANA PATRICIA	421	428	389	453	446	493	438
PEDRAZA BULLA MARIA ELENA	452	472	447	440	397		442
DIAZ ORTIZ LUZ MIRIAM	391	474	441	469	388	391	425
HERNANDEZ ITENCIPIA DIANA LUCERO		497	386	413	427	454	435
BUSTACARA HORTA JENNIFER CONSTANZA		491	410	477	384	419	436
MARTIN CALDERON FLOR	477	431	372	401	440	449	428
JIMENEZ RIVEROS JOHN ALEXANDER	423	455	440	389		408	423
PACHECO SILVA BRIGITTE LIZETH	422	475	452	411	380	429	428
GUEVARA RUIZ TANIA GISETH	432	378					405
CASTAÑEDA VARGAS DIANA MARCELA	451	508		356			438
HERRERA OSPINA DINA MARCELA	400	420	416	430	421	391	413
MALPICA CARVAJAL MARTHA CECILIA			493	328			411
MANCIPE FORERO LUZ DARY	436	419	397	388	400	430	412
AYA SANTOS CARMEN ELISA	395	422	388	425	353	465	408
HOLGUIN PINZON KAREN CIRLEY			378	428	364	456	406
VILLES CAS MORALES YENIFER TATIANA		424	357		415		399
SILVA HERNANDEZ MAIDA CELINI	422	396	409	403	336	482	408
BARAJAS HIGUERA LILIANA					401		401
BUSTOS BUSTOS DIANA MARCELA			405		397		401
MORA RODRIGUEZ YURI KATHERINE						400	400
SEPULVEDA PALACIOS MARCELA		407			465	327	400
SANDOVAL SANTANA NIDIA YOHANA			389	384	397	416	397
HERNANDEZ BAUTISTA ENEXI LUCIA				373		407	390
RODRIGUEZ RAMIREZ NOHORA HERMENCIA	373	408	361	404	377	421	390
VERDUGO MARIN VERONICA	389	397	392	403	361	405	391
MORALES MIRANDA LUCY YANETH	392	388	375	385	399	388	388
QUEVEDO MORALES RUBY ASBLEIDY	375		374	396	342	425	382
MEDINA MARTINEZ DIEGO ARMANDO	350	424	342	442	379	368	384
GONZALEZ RODRIGUEZ MARIA DE LOS ANGELES		350	362	395	383	383	375
VELASCO HINESTROSA ROSALBA	394	414	359	369	371	362	378
GUZMAN ROJAS MAYERLY				368			368
PEREZ VAHOS ANDREA	358	333	389	348	362	384	362

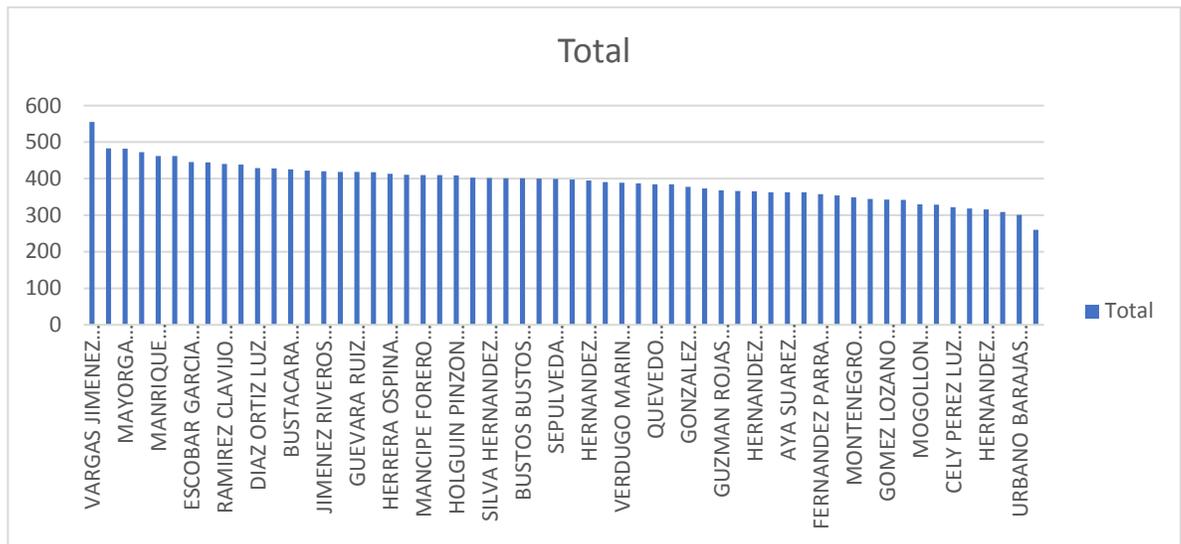
Fuente. Elaboración propia. 2019

En la tabla número 10. Esta identificado cada colaborador que pertenece al área de clasificación, en un lapso de 6 semanas.

Cada clasificador debe cumplir con una cuota mínima de 550 tallos por hora, y en el transcurso del día mantenerse en ese rango de productividad, por lo cual en la tabla anterior se evidencia que existen serias falencias en cuanto al rendimiento que deben cumplir, tanto al inicio como al final de la jornada; podemos evidenciar que el dato más alto corresponde a el colaborador Edison Alexander Vargas, con un rendimiento de 555 tallos por hora, en el cual está cumpliendo con la cuota mínima que se pide, pero si nos vamos al comparativo entre las 6 semanas, el colaborador clasifico en una sola semana, lo que me dice, que por el tiempo en la labor no sería el más adecuado para evaluar, es por esto que la siguiente colaboradora con el dato más alto y que cumple las 6 semanas de clasificación es la señora Viviana Manrique con un dato mínimo de 483 tallos por hora, y que si bien es el dato más alto, no corresponde a los establecido por la organización.

Cabe aclarar que los colaboradores no siempre se encuentran en procesos de clasificación, es por esto por lo que en la tabla se evidencia semanas en las cuales los colaboradores no aparecen con datos y el acumulado total de las semanas están evaluados solo con los datos que aparecen en la tabla y no se toman en cuenta las semanas que no se encuentran en proceso.

Ilustración 35 Comparativo en clasificación



Fuente. Elaboración propia. 2019

Como podemos evidenciar en la gráfica anterior, la cuota mínima de clasificación siendo de 550 tallos por hora, no se está cumpliendo, y peor aún los datos, son más bajos de 500 tallos.

8.5 RENDIMIENTOS DE BONCHEO

Tabla 10. Rendimiento de boncheo

RENDIMIENTOS DE BONCHEO							
NOMBRE COLABORADORES	SEMANAS						TOTAL GENERAL
	31	32	33	34	35	36	
MAYORGA ROPERO ELEYNA				460	469	522	483
ROLDAN ROJAS LILIANA	481	521	432	436	432	548	475
MANRIQUE FRANCO LUZ ELESMI	460	484	493	460	457	440	466
JIMENEZ ROJAS MAYRA ALEJANDRA			451	516			483
ESCOBAR GARCIA GLADYS	467	454	472	463	447	301	434
OSORIO MEDINA ANA FLORINDA		445					445
RAMIREZ CLAVIJO JOHANA PATRICIA	421	428	389	453	446	493	438
PEDRAZA BULLA MARIA ELENA	452	472	447	440	397		442
DIAZ ORTIZ LUZ MIRIAM	391	474	441	469	388	391	425
HERNANDEZ ITENCIPA DIANA LUCERO		497	386	413	427	454	435
BUSTACARA HORTA JENNIFER CONSTANZA		491	410	477	384	419	436
MARTIN CALDERON FLOR	477	431	372	401	440	449	428
JIMENEZ RIVEROS JOHN ALEXANDER	423	455	440	389		408	423
PACHECO SILVA BRIGITTE LIZETH	422	475	452	411	380	429	428
GUEVARA RUIZ TANIA GISETH	432	378					405
CASTAÑEDA VARGAS DIANA MARCELA	451	508		356			438
HERRERA OSPINA DINA MARCELA	400	420	416	430	421	391	413
MALPICA CARVAJAL MARTHA CECILIA			493	328			411
MANCIPE FORERO LUZ DARY	436	419	397	388	400	430	412
AYA SANTOS CARMEN ELISA	395	422	388	425	353	465	408
HOLGUIN PINZON KAREN CIRLEY			378	428	364	456	406
VILLESCAS MORALES YENIFER TATIANA		424	357		415		399
SILVA HERNANDEZ MAIDA CELINI	422	396	409	403	336	482	408
BUSTOS BUSTOS DIANA MARCELA			405		397		401
BARAJAS HIGUERA LILIANA					401		401
MORA RODRIGUEZ YURI KATHERINE						400	400
SEPULVEDA PALACIOS MARCELA		407			465	327	400
SANDOVAL SANTANA NIDIA YOHANA			389	384	397	416	397
HERNANDEZ BAUTISTA ENEXI LUCIA				373		407	390
RODRIGUEZ RAMIREZ NOHORA HERMENCIA	373	408	361	404	377	421	390
NAVARRETE GARZON LIZDAHIANN	393	411	341				382
VERDUGO MARIN VERONICA	389	397	392	403	361	405	391
MORALES MIRANDA LUCY YANETH	392	388	375	385	399	388	388
QUEVEDO MORALES RUBY ASBLEIDY	375		374	396	342	425	382
MEDINA MARTINEZ DIEGO ARMANDO	350	424	342	442	379	368	384
GONZALEZ RODRIGUEZ MARIA DE LOS ANGELES		350	362	395	383	383	375
VELASCO HINESTROSA ROSALBA	394	414	359	369	371	362	378
GUZMAN ROJAS MAYERLY				368			368
PEREZ VAHOS ANDREA	358	333	389	348	362	384	362
HERNANDEZ GARROTE AMPARO		371	352	395	354	360	366

Fuente. Elaboración propia. 2019

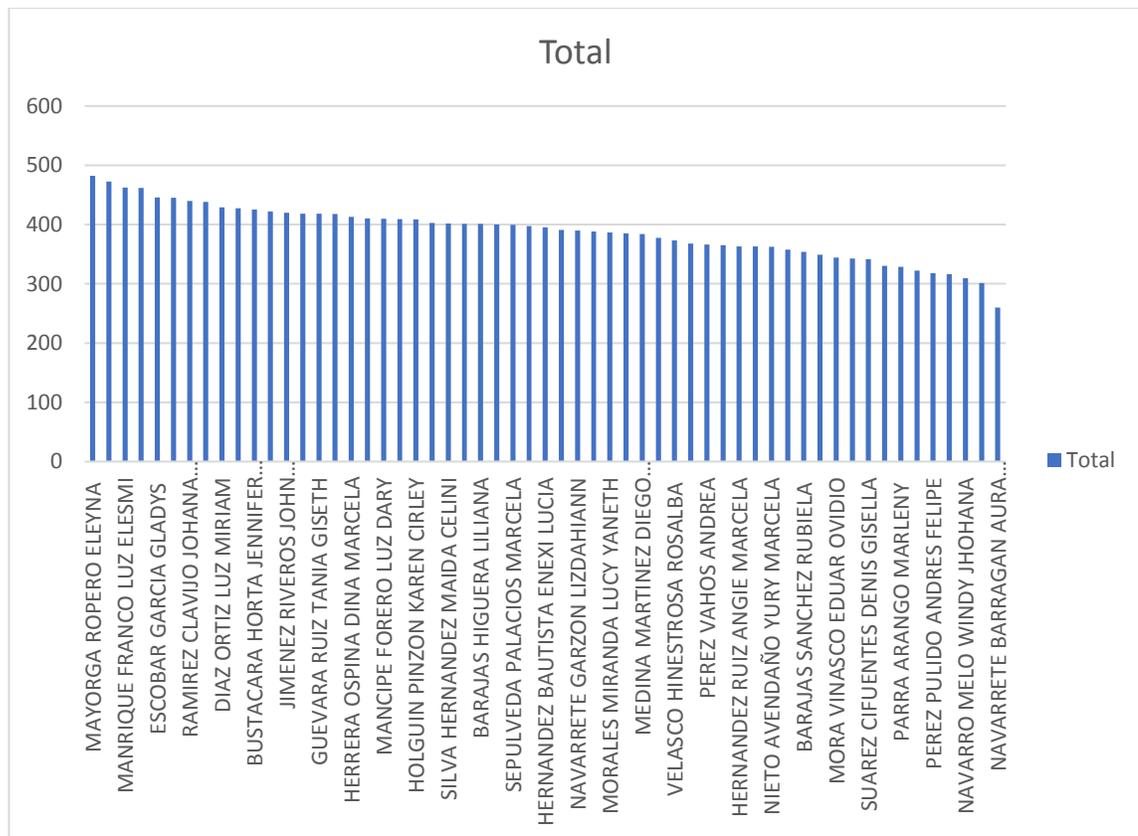
En la tabla número 11. Esta identificado cada colaborador que pertenece al área de boncheo, en un lapso de 6 semanas.

Cada bonchador debe cumplir con una cuota mínima de 450 tallos por hora, y en el transcurso del día mantenerse en ese rango de productividad, por lo cual en la tabla

anterior se evidencia que existen serias falencias en cuanto al rendimiento que deben cumplir, tanto al inicio como al final de la jornada; podemos evidenciar que los datos más altos corresponden a cuatro colaboradoras con un rendimiento de 482, 472, 462 y 462 tallos por hora, en el cual está cumpliendo con la cuota mínima que se pide, en el transcurso de las 6 semanas.

Cabe aclarar que los colaboradores no siempre se encuentran en procesos de boncheo, es por esto por lo que en la tabla se evidencia semanas en las cuales los colaboradores no aparecen con datos y el acumulado total de las semanas están evaluados solo con los datos que aparecen en la tabla y no se toman en cuenta las semanas que no se encuentran en proceso.

Ilustración 36 Comparativo de boncheo



Fuente. Elaboración propia. 2019

Como podemos evidenciar en la gráfica anterior, la cuota mínima de boncheo siendo de 450 tallos por hora, solo se está cumpliendo por cuatro bonchadores.

Es muy importante aclarar que para obtener una buena productividad en el proceso se debe tener colaboradores bien capacitados y en muy buen estado de salud, puesto que cuando una persona está en buenas condiciones trabaja mucho mejor y puede dar el 100% y más de la cuota mínima establecida por la finca en cuanto a rendimientos.

Anclado a la productividad va el estado de salud de los colaboradores, debido a que estos son los mayores causantes de las bajas en rendimientos y pueden estar directamente relacionados con el dolor que sienten en algunas partes del cuerpo en las que el trabajador maneja movimientos repetitivos que hacen que las enfermedades aumenten. Teniendo en cuenta la entrevista que se realizó a los colaboradores de la planta donde una de las preguntas estaba relacionada con el estado de salud de cada uno de los participantes que se tomó como muestra arroja que el 30% de estos no se encuentran en buen estado de salud, es decir que de una totalidad de 85 colaboradores que están moviendo directamente la flor que se necesita para cumplir con los despachos, 25 colaboradores no se encuentran en buen estado de salud y esto afecta directamente en el proceso, ya que se atrasa la operación, debido a que no se cumple con las cuotas mínimas establecidas.

Atado al tema de salud está el ausentismo que se puede presentar, debido a que cuando los colaboradores se sienten enfermos sencillamente se dirigen a su centro médico de atención en donde pueden terminar incapacitados.

En este objetivo se puede concluir que existen grandes falencias en el nacional que produce la finca y con grandes oportunidades de mejora, y este es uno de los motivos del porque los colaboradores no cumplen con las cuotas mínimas de

rendimientos, puesto que deben revisar muy bien la flor antes de confeccionar los bonches para cumplir con el cliente.

También encontramos que los colaboradores no se encuentran lo suficientemente motivados para dar el 100% y más de productividad de lo que deben dar.

Otro tema muy importante es la salud de las personas, puesto que se evidencia que una gran parte de ellos no se encuentra en buenas condiciones de salud y por ende no están en la capacidad de cumplir con la meta establecida para cada colaborador y por supuesto que una simple mejora en la salud y bienestar del equipo provoca sustanciales mejoras financieras.

9 PLANTEAMIENTO DE PROCESO DE MEJORA

Después de todos los análisis hechos en cuanto a nacional de la rosa y los procesos de rendimiento en clasificación y boncheo, nos vamos a enfocar en dos frentes muy importantes, en el cual podemos mejorar la productividad con la presentación de un proceso de mejora, que impacte en la disminución del porcentaje (%) de nacional, el cual está generando un incremento representativo en los ingresos de la finca y con la mejora de productividad poder darle oportunidad a más flores para ser exportadas. De la mano de este proceso se involucra todo el tema de seguridad y salud en el trabajo, puesto que, con colaboradores seguros, con un buen ambiente laboral y motivados la facilidad de los procesos se hace más eficiente.

9.1 DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE MEJORA

Diagrama de flujo para el proceso de mejora en los procesos focos: nacional, productividad y seguridad y salud en el trabajo.

Ilustración 37 Diagrama de flujo proceso de mejora



Fuente: Elaboración propia. 2019

9.2 PROCESO DE MEJORA POR ÁREAS

Se tendrán en cuenta las áreas de cultivo y postcosecha para el plan de mejoramiento, debido a que, para satisfacer el cliente final, se debe tener una conexión entre ambas áreas y cumplir con los mismos objetivos, compartir las mismas ideas para llegar a los mismos acuerdos y estar completamente conectados para así lograr exportar flores de excelente calidad.

9.3 CULTIVO

Con el debido análisis hecho a las causas del nacional de la flor que llega a la postcosecha, se puede evidenciar que existen serias falencias en el corte de cada tallo, esto puede suceder por falta de conocimiento de los colaboradores en el área de cultivo acerca de que estándares se manejan para la flor tipo exportación y cuál es el límite que nos permiten en cuanto a lo que puede ser manejable para el nacional.

Cada clasificador en la postcosecha está capacitado para seleccionar la flor que más se ajuste a la calidad que exige el cliente, dependiendo de la variedad que sea hay unos estándares establecidos que se deben cumplir, es por esto por lo que cuando un colaborador de cultivo corta un rosa, no siempre cuenta con el conocimiento si esta pasa o no en la postcosecha.

Para este proceso se propone implementar un METEORO (persona capacitada en todas las labores de la finca, también llamada control de calidad) para el área de cultivo, que tenga el conocimiento necesario en cuanto a las labores que se realizan en cada área.

La persona encargada de esta tarea no necesariamente debe ser contratada para ello, ya que en el área de la postcosecha se cuenta con colaboradoras que tienen

el conocimiento necesario en cuanto a la calidad de las flores que se deben exportar.

Se propone la figura de METEORO para el área de cultivo, ya que no está establecido por la finca tenerla y sería de gran ayuda para los colaboradores de producción contar con esta figura, porque la compañía que brindará será lo que nos permitirá tener la certeza de que de ahí en adelante el cortador tendrá los conocimientos más claros acerca de cuál es la flor tipo exportación que se requiere en la postcosecha

La persona encargada de realizar el METEORO en las áreas de cultivo será un colaborador del área de postcosecha, el cual tendrá todas las capacitaciones en cuanto a manejo excelente de tallos en rosa, pero le faltaran capacitaciones de todos los manejos en cultivo, es por esto por lo que deberá ser capacitada antes de llegar a producción por los jefes y directores de área.

Tabla 11. Proceso e impacto.

	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO	IMPACTO
CULTIVO	No existe figura de meteoro en cultivo	Implementar figura de meteoro en cultivo	Mejora de la calidad de la flor que llega a la poscosecha
	Capacitaciones para meteoro poscosecha	Capacitaciones para meteoro producción	Manejo de tallos excelente en cultivo

Fuente. Elaboración propia. 2019

9.4 POSTCOSECHA

Con base a los estudios realizados dentro de una muestra de 10 colaboradores de 123 que se encuentran en nómina, se encuentra que un plan de incentivos dentro de la postcosecha será una buena estrategia que permitirá aumentar el nivel de productividad de los colaboradores y su compromiso frente a los objetivos de la organización será mayor.

Tabla 12. Matriz plan de incentivos

OBJETIVO GENERAL	META	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Implementar un programa de incentivos que permitirá elevar el nivel de desempeño de los colaboradores, otorgando recompensas para aumentar la productividad global de la poscosecha, estará dada para iniciar el primero de enero del año 2015.	Alcanzar una productividad de 550 tallos por hora en clasificación y 450 tallos por hora en boncheo	Estructurar la propuesta de plan de incentivos	Monetarios, equipos de computo	Gerencia, directores de área, jefe de planta, facilitador o supervisor.	2 meses

Fuente. Elaboración propia. 2019

9.5 RECOMPENSAS AL DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD

Dentro de esta propuesta se pueden plantear temas económicos y no económicos con base al desempeño que cada colaborador obtenga en cuanto a productividad y desempeño.

Si bien es cierto el otorgar recompensas en dinero significa un gasto adicional para la empresa y por ende puede ser limitante, lo que se busca es reducir costos, siendo

eficaces al momento de alcanzar los logros propuestos por la finca u organización en general, pero a su vez estas recompensas monetarias pueden ser positivas al momento de motivar al trabajador, y por otro lado las personas otorgan más valor significativo a aquellos reconocimientos de tipo.

Después de analizar datos estadísticos en cuanto a rendimientos y productividad, se tiene claro que no se están alcanzando los objetivos propuestos por la organización ya que en promedio los clasificadores están en 398 tallos por hora, cuando la cuota mínima está en 550 tallos por hora, y los bonchadores están en 397 tallos por hora, cuando la cuota mínima es de 450 tallos por hora.

Es evidente que la falta de motivación y compromiso de los colaboradores es grande.

El planteamiento de una propuesta de incentivos puede aumentar el nivel de desempeño de un colaborador, debido a que puede tener un impacto emocional en la vida de cada persona y de esta manera aumentar el efecto en el cumplimiento de objetivos y el desempeño diario.

Este plan de incentivos permitirá generar una motivación extra en el colaborador, con lo cual se podrá conocer el rendimiento de los colaboradores con base en la productividad y a partir de esto generar un mejor bienestar para los trabajadores.

El programa de incentivos se efectuará de la siguiente manera:

Tabla 13. Matriz plan de incentivos y costes

OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Lograr que los colaboradores se sientan motivados con el plan de incentivos y los resultados sean mejores de los esperados	Alcanzar rendimientos de 550 en clasificación y 450 en boncheo	Llevar bases de datos estadísticos para soportar e identificar los colaboradores merecedores del incentivo.	Equipos de cómputo, tiempo	Estadísticos Facilitadora de área.	2 meses.
	Aumentar la productividad	Implementar un plan de incentivos	Monetarios	Gerencia, director de área, jefe de planta, Facilitador	2 meses.

Fuente. Elaboración propia. 2019.

La tabla nos muestra cuánto cuesta cada hora y día por cada colaborador para la implementación del plan de incentivos. En este proceso no se dará al colaborador recursos monetarios de más de su salario mínimo, pero tendrá días horas y días de descanso si se hace merecedor del premio; pero como tal la empresa si tendrá que responder por lo que cuesta este tiempo. Sera una recompensa al esfuerzo de cada persona que se verá reflejada con un tiempo de descansa que motivará más al colaborador para dar el 100% y más de lo que puede dar.

Tabla 14. Matriz salarios por colaborador

	COSTO 4 HORAS DE TRABAJO	COSTO 1 DÍA DE TRABAJO
SALARIO	\$ 13.800	\$ 27.604
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 1.617	\$ 3.234
SALUD	\$ 552	\$ 1.104
PENSIÓN	\$ 552	\$ 1.104
CESANTÍAS	\$ 1.300	\$ 2.569
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 1.300	\$ 2.569
CAJA DE COMPENSACIÓN	\$ 552	\$ 1.104

Fuente. Elaboración propia. 2019

Para proponer las actividades de mejora en cuanto a compensaciones e incentivos que se planean para alcanzar que los colaboradores logren la productividad de 550 tallos por hora en clasificación y 450 tallos por hora en boncheo; en la tabla anterior se muestran todos los ítems que corresponde al salario de una persona durante 1 día y 4 horas laboradas.

9.6 ACTIVIDADES PROPUESTAS

Tabla 15. Actividades propuestas

ACTIVIDAD	COSTO	INDICADORES	RESPONSABLE	TIEMPO	
4 horas compensadas remuneradas para los colaboradores que cumplan con las cuotas mínimas de rendimiento, cumplimiento de estándares o meteoro y llegadas a tiempo, esto en un lapso de un (1) mes.	Cada colaborador que obtenga el incentivo se le pagará las 4 horas sin ser laboradas, lo que corresponde a 13800 en las 4 horas, en las cuales se verá beneficiada la persona y la empresa, ya que, si el colaborador cumple con su cuota mínima, llegadas a tiempo y con una excelente calidad, habrá más oportunidad de exportar más flores y por el lado del colaborador tendrá un tiempo a su favor que podrá utilizar en sus cosas personales.	$\frac{\# \text{ colaboradores compensados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	Gerencia, gestión humana, director de poscosecha, jefe de planta, facilitador o supervisor.	Cada mes se realizará la evaluación.	
2 OPCIONES PARA CADA TRES MESES	1 día compensado para los colaboradores que cumplan con las cuotas mínimas, cumplimiento de estándares, llegadas a tiempo, en un lapso de tres (3) meses	Cada colaborador que obtenga el incentivo se le otorgará un (1) día compensado sin ser laborado, lo que corresponde a 27.604 pesos, en las cuales se verá beneficiada la persona y la empresa, ya que si el colaborador cumple con su cuota mínima, llegadas a tiempo y con una excelente calidad, habrá más oportunidad de exportar más flores.	$\frac{\# \text{ colaboradores compensados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	Gerencia, gestión humana, director de poscosecha, jefe de planta, facilitador o supervisor.	Cada tres meses se realizará la evaluación
	El colaborador en el transcurso de los tres (3) meses podrá tener la oportunidad de escoger entre el día compensado o dos entradas para cine en 3D en cinecolombia	Tarjeta cineco y manillas: Viernes a domingo y festivos . General 9.500 y preferencial 12. El colaborador tendrá la oportunidad de escoger entre las dos opciones que se presentan anteriormente.	$\frac{\# \text{ colaboradores compensados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	Gerencia, gestión humana, director de poscosecha, jefe de planta, facilitador o supervisor.	Cada tres meses se realizará la evaluación
Durante un lapso de 6 meses, al evaluar al colaborador y que este cumpla con la cuota mínima en productividad, calidad y llegadas a tiempo, el colaborador tendrá la oportunidad de ganar 2 voletas para entrada a piscilago y aparte de esto tendrá el día que decida reclamar el premio.	Para categoría A, que son la mayoría de los colaboradores y para los que se propone el plan de mejora, la tarifa con todo incluido (transporte, pasaporte de ingreso, almuerzo, refrigerio y seguro) tendría un valor de 53.500. Es decir, este incentivo tendría un valor de 107.000	$\frac{\# \text{ colaboradores compensados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	Gerencia, gestión humana, director de poscosecha, jefe de planta, facilitador o supervisor.	Cada tres meses se realizará la evaluación	

Fuente. Elaboración propia. 2019.

De acuerdo con la tabla anterior, lo que se plantea es asegurar a los colaboradores que cumplen con la productividad en tallos por hora, un incentivo que no está contemplado dentro de su salario mínimo y que podría asegurar una mayor efectividad en el trabajo a realizar y aumentar la productividad de la planta alcanzando rendimientos de clasificación mayores a 550 tallos por hora y boncheo de 450 tallos por hora.

Estos datos se estarán evaluando en un lapso de un mes, tres meses y seis meses, mediante una base de datos en la cual todo quedará registrado y habrá una historia de cada colaborador. Este proceso se dará inicio a partir del momento en que se publique la información ante los colaboradores y se haga efectiva la propuesta y sea aprobada por gerencia y todo el equipo de trabajo.

9.7 AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA SNF S.A.S.

Como resultado de la entrevista realizada a la directora de la postcosecha de la empresa SNF S.A.S. se establece una necesidad de sensibilizar al personal con respecto a el ausentismo que se está manejando en la planta, debido a que no se cumple con los objetivos propuestos en cuanto a los niveles de presentismo esperado.

De tal manera que el planteamiento de este plan de mejora se centra en abordar varios aspectos que pueden ser resultado de este tema. Además, estará enfocado en mantener activos los beneficios y las capacidades de los empleados y de crear así un pensamiento de compromiso real de los colaboradores para con la empresa.

Tabla 16. Ausentismo laboral

NECESIDAD DE MEJORA	OBJETIVO	ACCIONES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE
Ausentismo. Incapacidades. Mejorar estado de salud de los colaboradores.	Capacitar al personal a temas relacionados en salud en el trabajo y en su vida diaria para generar buenos hábitos que conduzcan a reducir el nivel de incapacidades	Capacitación sobre la manera de alimentarse mejor	Fortalecer hábitos saludables en todos los colaboradores y de esta manera reducir el ausentismo por incapacidades.	# <u>Personas capacitadas</u> * 100	Video beam. Personal capacitado de la empresa. Exonómicos.	Personal de recursos humanos de la empresa. Gerencia
		Capacitaciones sobre manejo del estrés		Cantidad total de empleados		
		Establecer pausas activas diarias 5 minutos al día		# <u>minutos pausas activas</u> * 100		
	Mantener motivados a los colaboradores a estar más vinculados a la situación de la empresa	Actividades de sensibilización	Compensar el esfuerzo de los colaboradores	# <u>personas con reconocimientos</u> * 100		
		Reconocimiento de logros		Cantidad total de empleados		
		Interacción familiar.				
Reducir el porcentaje de ausentismo en la empresa	Capacitación sobre normatividad de la empresa, 1 vez cada 2 meses.	Lograr que los colaboradores tengan los conceptos claros sobre derechos, deberes, políticas y demás objetivos de la organización.	# <u>Personas capacitadas</u> * 100	Cantidad total de empleados		

Fuente. Elaboración propia. 2019.

La empresa SNF S.A.S cuenta con un ausentismo de un 11%, en donde la mayor causa de este son las incapacidades médicas y en segundo lugar los permisos personales, es por esta razón que se toman acciones de mejora encaminadas a realizar autoconciencia en los colaboradores de las consecuencias que esto genera en la parte laboral, tanto en la empresa como en el mismo colaborador, debido a que de esto se desprenden gran cantidad de consecuencias, como por ejemplo la falta de productividad, ya que es claro para todos los colaboradores que en el caso de que falten más personas, el trabajo será mayor para la cantidad que está presente, generando en algunos casos horas extras que no se encuentran dentro de la programación de la postcosecha aumentando notablemente los costos de mano de obra, sabiendo y teniendo en cuenta que una organización se vuelve más eficiente cuando realiza las labores asignadas en menor tiempo y con bajos costos, optimizando todos los recursos.

CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo principal realizar un plan de mejora para alcanzar grandes logros en cuanto a productividad de la empresa SNF S.A.S, abarcando, estudiando y analizando una serie de temas que conllevan a al mismo objetivo.

Es importante concluir que este tipo de análisis nos ayuda a identificar debilidades y amenazas que se encuentran directamente relacionadas con los procesos y para lograr esta conclusión fue necesario realizar un diagnóstico general de la situación actual de la empresa y más profundamente de la planta, que es el principal foco, debido a que es este punto es donde no se logran alcanzar los resultados esperados impactando directamente en el funcionamiento integral de la empresa.

La postcosecha está enfocada en el cumplimiento de estándares que exige el cliente para los despachos que se procesan día a día, pero en este proceso aparecen inconvenientes que hacen que en algunas ocasiones no se cumpla con objetivos propuestos.

A partir de la identificación de los factores se genera la propuesta de mejora que está directamente enfocada en los procesos que no están funcionando de la mejor manera, entre estos encontramos, el desperdicio de flor que se está generando por el mal manejo de las plantas, falta de conciencia de los colaboradores y en muchas ocasiones falta de capacitaciones constantes para dar claridad a todos los procesos.

Es importante tratar también el ausentismo que se presenta en la finca, debido a que si no se tienen todos los colaboradores que se esperan día a día, la operación se retrasa y muy probablemente genere aumento de costos ya que deberá ser necesario alargar las horas de trabajo lo que crea mal ambiente laboral en los

colaboradores, puesto que son personas que en su mayoría tienen hijos y son madres cabezas de hogar que lo que buscan es una estabilidad laboral, pero que tengan también el tiempo suficiente para compartir con su familia.

Teniendo claro que las empresas siempre buscan generar rentabilidad y que son creadas porque existe una necesidad que previamente ha sido estudiada y que la posibilidad de cubrir estas necesidades es altas, es importante caracterizar la condiciones socioeconómicas en la planta para direccionar las políticas a implementar y de acuerdo a esta caracterización se elabora el plan de mejora, teniendo claro que este equipo humano debe considerarse como el elemento más importante dentro de todo el engranaje de la organización empresarial, por este motivo es importante que las empresas y administradores tomen en consideración también el bienestar de sus empleados, buscando motivarlos y ayudarlos a conseguir y lograr sus objetivos para su vida.

Todas la actividades que se proponen estimula al colaborador para mejorar el clima laboral y la productividad y de esta manera generar un ambiente más amigable que se convierta en un buen estímulo para que el colaborador cumpla con su labor dando el 100% y más, además que este proceso se vea reflejado en los estados financieros de la empresa ya que la problemática tratada durante todo el proyecto afecta directamente las utilidades, debido a que la misión de SNF S.A.S es producir flores tipo exportación para satisfacer los requerimientos de los clientes del sistema, teniendo en cuenta el desarrollo integral de sus colaboradores, dando como resultado buenas utilidades para los socios y dueños y creando un buen ambiente laboral dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

En el desarrollo de este trabajo se formulan una serie de objetivos y metodologías encaminadas a la mejora continua que cada día se debe ejecutar en la organización. Lo primero que se debe tener en cuenta es que cada organización es diferente, sus colaboradores, sus administrativos, sus políticas, sus objetivos y demás son diferentes en gran medida, por tal motivo, cada plan de mejora que se quiera implementar debe articularse con un alto grado de conciencia y conocimiento, en cualquiera de los casos anteriormente mencionados.

Para implementar el proceso de mejora que se quiera es necesario que primero exista una exploración exhaustiva sobre procesos ya dados en la organización y con el conocimiento crear estrategias diferentes que ayude a la realización de los objetivos planeados.

Se recomienda que las direcciones exploren todo tipo de metodologías y estrategias, para hacerle frente a la manera en que la realidad es percibida en la empresa frente a las diferentes problemáticas que existen. El abordaje de las situaciones que se presentan frente a flores que no son exportadas por algún problema que presente, por el ausentismo de la finca y por la falta de motivación de los colaboradores, puede ayudar a incentivar y buscar nuevas estrategias que creen soluciones para aumentar la productividad de tallos exportados.

Se espera que con el aporte de este trabajo los planes de mejora sean mejores y se pueda crear estrategias más consolidadas para darle un abordaje más amplio a los temas tratados durante el transcurso del trabajo.

La invitación es para que la empresa se involucre un poco más a los temas que afectan directamente a la productividad y el bienestar laboral de los trabajadores, teniendo claro que la mano fuerte de trabajo y que saca adelante una organización depende de cómo se sienta el trabajador frente a las comodidades y estabilidad que

se encuentre en la empresa y de esta manera obtener unos excelentes resultados aumentando las utilidades de la organización y la satisfacción del cliente.

Se recomienda a la empresa crear e implementar un software que permita evaluar y llevar un seguimiento constante a las condiciones dadas en el área de cultivo para la implementación del software de METEORO, en la cual la información este en seguimiento constante y permita ser retribuido a las demás empresas del grupo.

BIBLIOGRAFÍA

- Concesión RUNT S.A. (S.F). *NORMATIVA*. Obtenido de RUNT:
https://www.runt.com.co/normatividad-runt?field_tipo_de_norma_value=6&title=
- Regimen Legal de Bogotá D.C. (1993). Ley 100 de 1993 Nivel Nacional. *Diario Oficial*.
- Aguado Aranda, A., & Jiménez de Vega, J. (2013). *Otimización de rutas de transporte*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid:
https://eprints.ucm.es/23027/1/Memoria_OptimizacionRutasTransporte.pdf
- Alcaldía de Madrid. (12 de Abril de 2018). *Nuestro municipio*. Obtenido de Madrid Cundinamarca: <http://www.madrid-cundinamarca.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (S.F). *Ley 100 de 1993 Nivel Nacional*. Obtenido de Régimen legal de Bogotá D.C:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
- ASOCOLFLORES. (2010). *Reporte GRI Global Reporting Initiative*. Bogotá D.C: Colombia Tierra de flores.
- ASOCOLFLORES. (26 de 02 de 2019). *PROCOLOMBIA* . Obtenido de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/como-funciona-el-sector-floricultor-en-colombia>
- Biocorp. (S.F). *Rosas (rosa damascena)*. Obtenido de Biocorp.com.co:
<http://www.biocorp.com.co/rosas>
- Boletín Agrario. (S.F). *Flor*. Obtenido de Boletín Agrario.com:
<https://boletinagrario.com/ap-6,flor,85.html>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Flores y Follajes*. Bogotá D.C: Núcleo Ambiental S.A.S.
- Código Sustantivo del Trabajo*. (1949). Bogotá.
- ECU RED. (S.F). *Mildiu veloso*. Obtenido de Ecured.cu:
https://www.ecured.cu/Mildiu_veloso
- Fisher, J. G. (2016). *COMO INCENTIVAR A LOS EMPLEADOS*. Bogota.

- Gestión de Operaciones. (18 de Agosto de 2015). *El Proceso de Transformación de Insumos en Productos o Servicios*. Obtenido de Gestión de Operaciones: <https://www.gestiondeoperaciones.net/procesos/el-proceso-de-transformacion-de-insumos-en-productos-o-servicios/>
- Giraldo. (22 de 02 de 2018). *SGSST Pausas Activas* . Obtenido de <https://www.sst-safework.com/2018/02/22/pausas-activas/>
- González, G. A. (2012). *Manual Del Sistema Integral de Gestion*. Madrid Cundinamarca.
- Guijaro Millan, R., Barasona Villarejo, M. L., Lopez Martinez, N., López Martinez, M., Ferri Ramos, M., & Tello Pollo, J. M. (2002). *Jardineros*. Sevilla, España: Editorial MAD.
- InfoJardin. (S.F). *Oidio del rosal*. Obtenido de Infojardin.com: http://articulos.infojardin.com/rosales/Plagas_y_enfermedades/Fichas_de_Enfermedades/Oidio.htm
- Las empresas. (22 de Julio de 2014). *SNF SAS*. Obtenido de Las empresas.com.co: <https://www.lasempresas.com.co/bogota/snf-sas/>
- López, A. (14 de Febrero de 2019). *Colombia: la tierra de las flores*. Obtenido de uniminutoradio: <https://www.uniminutoradio.com.co/colombia-la-tierra-de-las-flores/>
- MINISTERIO DE TRANSPORTE. (2005). *Caracterización del Transporte en Colombia Diagnostico y Proyectos de Transporte e Infraestructura*. Bogotá D.C: Oficina de Planeación.
- MINISTERIO DE TRANSPORTE REPÚBLICA DE COLOMBIA. (25 de Febrero de 2015). *Decreto N° 038 de 2015*. Obtenido de Presidencia.gov.co: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%20348%20DEL%2025%20DE%20FEBRERO%20DE%202015.pdf>
- Nueva ISO 9001 2015. (2015). *Requisitos para los productos y servicios*. Obtenido de Nueva ISO 9001 2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/8-2-requisitos-los-productos-servicios/>
- Páramo Morales, D. (2019). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación. *Pensamiento & Gestión*, 9.
- Pinheiro de Lima, O., Breval Santiago, S., Rodríguez Taboada, C. M., & Follmann, N. (Junio de 2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276.

Obtenido de Scielo:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052017000200264

Revista Dinero. (18 de Julio de 2016). *Así se ha comportado el sector floricultor en Colombia*. Obtenido de Dinero:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-del-sector-floricultor-en-colombia/225801>

Rodriguez, Y. (2005). *Diagnostico de la gestión de calidad en el proceso poscosecha de rosas de la empresa C.I flores acuarela S.A*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Sampieri, R. H. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México : McGraw Hil INTERAMERICANA EDITORES. S.A. De C.V.

SÁNCHEZ, P. (10 de 11 de 2017). *OKDIARIO*. Obtenido de
<https://okdiario.com/curiosidades/caracteristicas-hongos-1497124>

Secretaria de Senado. (8 de Agosto de 2019). *CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*. Obtenido de <http://www.secretariasenado.gov.co>:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Superintendencia de sociedades. (2017). *Desempeño del sector floricultor*. Bogotá D.C.

Taylor, F. W. (1900). *Shop Management*. México: Create Space Independet Publishing Platform .

Universidad de la República. (S.F). *Teoría Motivacional de Herzberg*. Uruguay: Facultad de ingeniería .

UNTRAFLORES. (2010). *Algunos aspectos del comercio mundial de las flores*. Obtenido de Untraflores.org: <http://untraflores.org/index.php/sindicatos-mainmenu-8/49-sobre-la-floricultura/296-algunos-aspectos-del-comercio-mundial-de-las-flores>

Valencia, J. (Junio de 2012). *Propuesta para fortalecer la calidad del servicio al usuario en la empresa de transporte público Síquima Express S.A con base en la implementación de un plan de marketing a partir de junio del año 2012*. Obtenido de Universidad de la Salle:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17153/T11.12%20V234p.pdf>

Winslow, T. F. (1903). *Administración de Talleres*. México: KRK EDICIONES.

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA DE NIVEL ACADÉMICO

1. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?**

17 años

2. **¿Cómo recuerda que era la empresa cuando usted llegó por primera vez?**

Familiar, ya que éramos muy pocas personas, con una expectativa grande de crecer y ser la mejor como somos hoy en día. Sin tecnología e infraestructura a la que tenemos, Rustica y con muchas operaciones manuales.

3. **¿Considera que la organización tiene posibilidades de mejora?**

SI X	NO
------	----

4. **¿Cómo director de la planta, considera que los procesos que se llevan a cabo para lograr la satisfacción del cliente son los adecuados?**

SI X	NO
------	----

5. **¿Capacita con frecuencia a sus colaboradores?**

SI X	NO
------	----

6. ¿Qué opina de la calidad de las flores que llegan a la postcosecha?

Estamos en un proceso de mejoramiento para reducir costos a flores que no se despachan, debido a que lo que se quiere lograr es tener el nacional en un rango de un solo dígito lo cual llegaría a 9% y actualmente se encuentra en un 13 y 14%. La parte sanitaria ha mejorado notoriamente en la finca, lo cual facilita un poco la operación en la clasificación.

7. ¿Si las flores que procesa fueran de excelente calidad, cree que la productividad alcanzaría mayores rangos?

SI X	NO
------	----

¿Por qué?

Porque la flor se aprovecharía mejor y los colaboradores no tendrían que gastar tanto tiempo en revisar los tallos de rosa.

8. ¿De acuerdo con el rango establecido por la finca en cuanto a productividad tallos hora hombre, como considera que se encuentra la postcosecha?

Estamos en el 81% de cumplimiento en los últimos 12 meses.

9. ¿Si implementara un programa de incentivos por la alta productividad para cada colaborador, esto se vería reflejado de manera positiva en su productividad?

Probablemente, ya que para implementarlo se deben hacer estudios y pruebas piloto que aseguren que puede funcionar.

10. ¿Cómo se encuentra en temas de ausentismo? ¿Cuáles son las causas mayores por la cual los colaboradores se ausentan de su sitio de trabajo?

El ausentismo de la postcosecha se encuentra actualmente en el 11%, donde la mayor causa son las incapacidades, segundo los permisos personales. A nivel legal y para no olvidar que es INDISPENSABLE un ambiente de clima laboral agradable se manejan los permisos uno a uno para revisar la causa de su ausentismo.