

**REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN  
INDAGRO S. A.**

**ZAYRA ALEJANDRA LIZARAZO HERRERA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2014**

**REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN  
INDAGRO S. A.**

**ZAYRA ALEJANDRA LIZARAZO HERRERA**

Proyecto de Grado presentado como requisito para optar el título de  
Trabajadora Social

Directora

**RUTH ZARATE RUEDA**

Trabajadora Social

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2014**

## DEDICATORIA

*A Dios por cuidar de mí cada día, y alentarme en cada momento de dificultad.*

*A mi familia que siempre estará en todas las etapas de mi vida, motivándome y creyendo en mis capacidades.*

*A cada persona que me acompañó de una u otra forma en este largo proceso de vida universitaria.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la Universidad Industrial de Santander, mi universidad, por brindarme todas las herramientas para mi formación profesional, sus docentes y compañeros de estudio, de quienes siempre aprendí lo mejor.*

*A mi empresa INDAGRO S. A. por creer en mis capacidades y ofrecerme la oportunidad de desarrollarlas plenamente, asesorando mis acciones y decisiones para mi formación laboral.*

*A mis profesoras Ruth Zarate y Yesenia Oñate, por siempre acompañar y dirigir mi proceso de aprendizaje.*

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN; VISIÓN SISTEMICA	17
1.1 EL HOMBRE, COMPONENTE ESENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	23
1.2 EL HOMBRE DENTRO DE LA ORGANIZACION	25
2. EL SECTOR AGROPECUARIO Y LA GANADERIA, DETERMINANTES EN LA ECONOMIA NACIONAL COLOMBIANA	32
2.1 PERSPECTIVA DEL SECTOR A NIVEL NACIONAL	33
2.2 ANALISIS DEL SECTOR A NIVEL REGIONAL	41
2.3 EL SECTOR Y SUS ENTES REGULADORES	43
3. INDAGRO S. A. – SALES MINERALIZADAS GANASAL, PROFESIONALES EN NUTRICION ANIMAL	45
3.1 RESEÑA HISTORICA	45
3.2 UBICACIÓN, POSICIONAMIENTO Y PRODUCTOS	46
3.2.1 Descripción General	46
3.2.2 Razón Social	46
3.2.3 Información legal y comercial	47
3.2.4 Composición	47
3.2.5 Productos ofrecidos	48
3.3 DESCRIPCION PLANTA FISICA	52
3.3.1 Principales Áreas o Departamentos	53
3.3.2 Procesos desarrollados	53
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	53
3.4.1 Misión	53
3.4.1 Visión	53
3.5 EL CAPITAL HUMANO	54
3.5.1 Perfil demográfico	55

4. CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA	61
4.1 DIAGNOSTICO INICIAL	62
4.2 MATRIZ DOFA	64
4.3 PROCESO DE INTERVENCIÓN	68
4.4 INDAGRO S. A. PLANEACION ESTRATEGICA	69
4.4.1 Provisión del talento humano.	69
4.4.2 Mantenimiento y conservación del capital humano	74
4.4.3 Evaluación del Capital Humano	78
5. EVALUACIÓN	80
6. PROPUESTA DE INTERVENCION - REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA	84
6.1 ÁREA DE CRECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN INDAGRO S. A.	86
6.1.1 Visión	86
6.1.2 Misión	87
6.1.3 Políticas	87
6.1.4 Objetivos	88
6.1.5 Funciones del área	88
6.1.6 Ubicación del área	89
6.1.7 Áreas de intervención.	89
7. CONCLUSIONES	99
8. RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA	102

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. INDAGRO S. A. y Sus Subsistemas	22
Figura 2. Importancia de la Economía Ganadera en el País	40
Figura 3. Distribución de la Población Trabajadora Por Género	55
Figura 4. Distribución de la población por área de trabajo.	56
Figura 5. Distribucion de la población por estado civil	57
Figura 6. Distribución de la población por edad.	58
Figura 7. Distribución de la población según nivel de escolaridad	59
Figura 8. Distribución de la población según tenencia de vivienda.	60

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. INDAGRO S. A. y sus Departamentos	54
Tabla 2. Matriz DOFA	67

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Provisión – Procesos previos de provisión de personal	70
Cuadro 2. Provisión – Proceso de Selección e Inducción	72
Cuadro 3. Provisión – Información y caracterización del personal	73
Cuadro 4. Mantenimiento y Conservación - SGVSST	75
Cuadro 5. Mantenimiento y conservación – Programa de capacitación	76
Cuadro 6. Mantenimiento y conservación – Clima Organizacional	78
Cuadro 7. Evaluación – Desempeño	79

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ORGANIGRAMA INDAGRO S. A.	105
ANEXO B. ENTREVISTA	106
ANEXO C. PERFIL OCUPACIONAL Y HUMANO	108
ANEXO D. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	115
ANEXO E. INSTRUMENTO “PERFIL HUMANO” SELECCIÓN DE PERSONAL	118
ANEXO F. PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	121
ANEXO G. MANUAL DE INDUCCION	123
ANEXO H. INSTRUMENTO VISITA FAMILIAR	124
ANEXO I. INSTRUMENTO DE MEDICION CLIMA ORGANIZACIONAL	127

## RESUMEN

**TITULO:** REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN INDAGRO S. A.\*

**AUTOR:** LIZARAZO HERRERA, ZAYRA ALEJANDRA\*\*

**PALABRAS CLAVES:** INDAGRO S. A., Trabajo Social, Teoría Sistémica, Provisión, Mantenimiento y Evaluación del Talento Humano, Gestión Humana

**DESCRIPCION O CONTENIDO:** asumir al Hombre como un ser integral con capacidad de autodeterminación, dependencia y autonomía que mantiene constante relación e interacción con el medio que lo rodea es la base para considerarlo también como un elemento esencial en el fortalecimiento del talento humano bajo el cual se desarrollan y progresan las organizaciones. En este sentido garantizar su completo desarrollo es el indicador más relevante para el éxito de las mismas.

En el documento se pretende evidenciar el aporte que brinda la teoría sistémica para cualquier organización. En este caso destacando el valor del componente humano en INDAGRO S. A., visualizando el compromiso y la importancia que tiene generar un ambiente laboral que promueva el desarrollo integral de sus colaboradores. Tomando como referencia estas premisas, en la empresa se elabora un diagnóstico que permite analizar las condiciones laborales bajo las cuales se encuentra su componente humano, así mismo identificar las necesidades manifiestas derivadas de su labor y en consecución de lo anterior diseñar una planeación estratégica basada en las relaciones interpersonales de su equipo de trabajo. Finalmente se propone una reestructuración del departamento de gestión humana donde se definan y establezcan espacios que contribuyan con satisfacer las necesidades manifiestas tanto de la organización como de sus colaboradores a través de la provisión, el mantenimiento y la evaluación de su componente humano.

El rol del trabajador social se definió como el ente generador de acciones que garanticen el constante avance de cada uno de los trabajadores en INDAGRO S. A. y así mismo la productividad de la organización en general.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora: Ruth Zarate Rueda.

## ABSTRACT

**TITLE:** RESTRUCTURING OF THE DEPARTMENT OF HUMAN MANAGEMENT AT INDAGRO S. A.\*

**AUTHOR:** LIZARAZO HERRERA ZAYRA ALEJANDRA\*\*

**MAIN WORDS:** INDAGRO S.A., Social Work, Systemic Theory, Provision, Maintenance and Evaluation of the Human Talent, Human Management.

**CONTENT:** to assume the Man as an integral being with capacity of self-determination, dependency and autonomy that supports constant relation and interaction with the way that surrounds him, it is the base to consider it to be also an essential element in the strengthening of the human talent with that the organizations develop and progress. In this sense to guarantee his finished development is the most excellent indicator for the success of the same ones.

In the document there tries to be demonstrated the contribution that offers the systemic theory for any organization. In this case emphasizing the value of the human component at INDAGRO S.A, visualizing the commitment and the importance that has to generate a very good company ambience that promotes the integral development of all collaborators. Taking these premises as a reference, in the company there is prepared a diagnosis that allows to analyze in the company conditions which detach a human component, this way to identify the clear needs derived from his work and in attainment of the previous thing to design a strategic plan based on the interpersonal relations of the work crew. Finally there is proposed of a restructuring the department of human management where there are defined and established spaces that they contribute in spite of satisfying the clear needs both of the organization and company collaborators across the provision, the maintenance and the evaluation of the human component.

The roll of the social worker was defined as the generating entity of actions that guarantee constant advance of each working person at INDAGRO S. A. and like that the productiveness of the organization in general.

---

\* Work Degree.

\*\* Faculty of Humanities. School of Social Work. Director: Ruth Rueda Zarate.

## INTRODUCCIÓN

En nuestro país el entorno laboral está en gran medida expuesto a constantes transformaciones que se pueden proponer desde la intervención de trabajo social en la empresa. Es de resaltar que dentro del componente formativo del Trabajo Social Organizacional en la Universidad Industrial de Santander el rol del profesional en el área debe estar encaminado a los procesos continuos de cambio en pro del mejoramiento.

“Cualquier sistema social genera problemas y el entorno de la empresa no es ajeno a esta realidad. La empresa asume la responsabilidad no solo de la producción, también de los problemas sociales que surgen en ella. Los problemas de los trabajadores a nivel individual y comunitario, repercutirán en su bienestar y por tanto en el rendimiento laboral. Las circunstancias laborales son responsabilidad y asunto de todos. Se pretende buscar el equilibrio entre la empresa y el trabajador”<sup>1</sup>

Retomar el espacio en INDAGRO S. A. (Noviembre de 2012 a Marzo de 2013) es la oportunidad de destacar nuevamente la importancia del rol del Trabajador Social en la empresa, específicamente en el departamento de Gestión Humana, diseñando y ejecutando acciones orientadas a la mejora en calidad de vida y condiciones laborales, personales y familiares de cada uno de sus colaboradores. El desarrollo de la práctica está orientado al logro del más alto nivel posible de bienestar social de los colaboradores, en pro de su propio beneficio y así mismo el de la organización. Ayuda a la integración de su equipo humano por medio de la satisfacción de sus necesidades manifiestas.

---

<sup>1</sup> SOTO MARTINEZ, JOSEFINA C. El Trabajo Social de Empresa, un campo en proceso de cambio. Análisis de algunos factores que influyeron en su evolución. Escuela Universitaria de Trabajo Social, Universidad Complutense de Madrid. Cuadernos de Trabajo Social Nº 4 – 5, 1991 – 1992. P243.

Debe ser considerado como elemento importante en las políticas de la empresa y sus valores corporativos; sin desconocer que ésta en si es un sistema social complejo, en la cual todos sus componentes están integrados pero en lo que respecta al elemento humano se le debe garantizar el más alto nivel de desarrollo tanto profesional como de bienestar social. Este es el eje principal del quehacer profesional del Trabajador Social.

El rol del Trabajo Social en INDAGRO S. A. debe ser un componente esencial dentro de la conformación del departamento de gestión humana, tanto más competitivo, más capacitado y más útil será para definir las necesidades sociales que impiden el bienestar social de los trabajadores y promover la satisfacción de las mismas por medio de acciones optimas que las mitiguen. Es un elemento de motivación en la organización, la satisfacción e integración, potenciando cada trabajador hacia su mayor desarrollo humano y el logro de su bienestar social.

Evidenciado desde la organización y con la motivación de la gerencia general de INDAGRO S. A. la intervención de trabajo social como apoyo y orientador frente a los procesos internos desempeñados por el departamento de gestión humana hacia su equipo humano.

El proyecto de grado muestra la experiencia profesional adquirida, basada en estrategias de trabajo centradas hacia una planeación que garantice acciones correctas encaminadas al buen manejo del personal, de igual forma se elabora una propuesta que exponga la reestructuración en pro del mismo.

**Capítulo 1.** Entiende la fundamentación teórico-conceptual del hombre dentro de la organización, desde la visión sistémica en las organizaciones.

**Capítulo 2.** Caracteriza el contexto de la experiencia, a nivel general y particular. En el general describe a nivel nacional, la relación del sector agropecuario con los procesos de globalización de la economía con las políticas que se han dado desde

el gobierno para el sector. En el particular se enfoca hacia el sector industrial, específicamente el sector agropecuario en el departamento de Santander.

**Capítulo 3.** Caracterización Administrativa y Socio-Demográfica de la Organización INDAGRO S. A.

**Capítulo 4.** Caracterización de la experiencia, proceso metodológico y matriz DOFA.

**Capítulo 5.** Evaluación General de la práctica.

**Capítulo 6.** Propuesta de intervención centrada en la reestructuración del departamento de gestión humana, definiendo y estableciendo espacios que contribuyan con el desarrollo y bienestar social del componente humano.

El proyecto tiene como objetivo principal identificar logros y dificultades dentro del proceso con el fin de contribuir con información valiosa para intervenciones futuras, en búsqueda de la optimización del desempeño profesional y así mismo el grado de incidencia de la Escuela de Trabajo Social y la Universidad Industrial de Santander en el desarrollo regional y local.

## 1. EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN; VISIÓN SISTEMICA

Desde su creación el ser humano ha sido parte primordial en el proceso evolutivo del mundo, mantiene una búsqueda constante por descubrir y dominar su entorno, haciendo parte de diversos sistemas que lo conforman y actuando con autonomía mas no independencia, transformándolo así en un ser que se interrelaciona constantemente con su entorno.

Desde este punto de vista, el concepto sistémico conlleva a la interrelación y la interdependencia de cada una de las estructuras que integran el mundo, incluyendo al hombre y la organización; la visión sistémica ayuda a ver el todo como un aspecto general, y así mismo identificar las interacciones, la energía presente, definir sus características particulares y entender su complejidad.

Desde la definición de Kast “el sistema es un todo organizado; un conjunto de combinación de cosas o partes; que forman un todo complejo o unitario”<sup>2</sup> se entiende la organización como un sistema complejo que mantiene y produce resultados a partir del óptimo funcionamiento de sus subsistemas.

Del aprovechamiento de los recursos que cada subsistema realice, dependerán los resultados y el beneficio propio o colectivo. Los subsistemas son complementarios y todos se benefician o afectan dependiendo de la dinámica que alcance cada uno de ellos, por tal motivo, es importante procurar en cada subsistema los recursos, las condiciones, herramientas motivacionales, cumplimiento de objetivos y satisfacción de necesidades para que el subsistema funcione y produzca los resultados esperados por el sistema general.

---

<sup>2</sup> KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias. Mc Graw – Hill Interamericana de México, S. A. 4ª Edición. México. 1988. P34

Por otra parte Chiavenato define al sistema como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos/energía/materia tomados del medio ambiente que circundan el sistema en una referencia dada para propiciar información/energía/materia, resultados de procesos internos de operación del sistema.”<sup>3</sup>

Finalmente, haciendo referencia a Bakke, se define la organización como “un sistema continuo que es capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases, en un todo que consigue alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles”<sup>4</sup>

En este orden de ideas se definen los sistemas como cambiantes, dinámicos que buscan el logro de un equilibrio interno a medida que interactúan con su interior y exterior, considerando el sistema como una conjunto de elementos interdependientes que se relacionan entres si, de tal forma que su interacción y recíprocamente de los subsistemas afectan el todo.

Durante el desarrollo de la práctica profesional en INDAGRO S. A., se identificó a la empresa como un sistema que funciona gracias a la interacción de los diversos subsistemas que la conforman y que demuestran una interrelación proyectada al óptimo desarrollo del proceso que se ejecuta, es decir a la producción y comercialización de las sales mineralizadas, el cual es el fin último de INDAGRO S. A.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S. A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 2ª Edición. Colombia, 1994. p8

<sup>4</sup> BAKKE, E. Whight (1940) The Unemployed Worked, a study of the task of making a living without a job.

En: HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L. El comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano S. A. España, 1976 p35

Dentro de la empresa se encuentran dos subsistemas visiblemente identificados que comprenden: el área administrativa y el de producción. Cada uno de ellos cuenta con componentes, así por ejemplo, el subsistema administrativo está conformado por: gerencia, contaduría, tesorería, sistemas, ventas, recepción, facturación y recursos humanos y el subsistema de producción por el jefe del área y por todo el personal operativo encargado de la producción de las sales mineralizadas.

Cada uno de estos subsistemas depende del otro, ya que integran u sistema general, en caso de que falle alguno, se detendrá todo el proceso productivo. De esta forma vemos la interdependencia pero constante relación que menciona la visión sistémica.

Gracias a la visión sistémica se replantea el sentido de la organización como generadora de procesos orientados al desarrollo individual y colectivo de la humanidad.

El diseño organizacional asume nuevas perspectivas en cuanto a sus objetivos que ahora no solo estarán orientados al aumento de la productividad, sino también a generar un desarrollo armónico, equilibrado e integral entre los subsistemas que la conforman y de estos con su entorno.

El ser humano desde su nacimiento es miembro y participe de diversas organizaciones, tanto de tipo social, económico, religioso y educativo entre otras, que integran la sociedad actual en la cual se desarrolla y de la cual depende para vivir, aprender, trabajar, y obtener todo lo que necesita para su supervivencia. Es allí cuando se evidencia una relación directa entre el hombre que posee una cultura, valores, costumbres, saberes, percepciones y motivaciones propios que interactúan de forma permanente con su entorno laboral, así inicia un intercambio entre los objetivos personales con los de organizacionales.

“La organización como sistema social consta de partes interdependientes que se relacionan entre sí, este sistema social es cambiante, dinámico y suele lograr un equilibrio a medida que interactúa consigo mismo y con su entorno, tiene un propósito definido, es un organismo vivo y cambiante que se dinamiza y se proyecta económica y socialmente por su primordial contenido, el hombre”<sup>5</sup>

Al igual que los seres vivos, las organizaciones son sistemas abiertos, debido a su relación dinámica con todos sus miembros, recibe insumos como materias primas, recursos humanos, financieros y tecnológicos que se transforman en productos y servicios.

Esta visión comprende al hombre como subsistema que integra el sistema organización, su funcionamiento depende de la gente, de personas que con voluntad entregan su capacidad para lograr los objetivos que la organización comparte con ellos.

La organización como sistema posee características particulares que permiten entender su funcionamiento<sup>6</sup>:

- **Entradas – inputs**, elemento que entra al sistema procedente del entorno (recursos e insumos necesarios para su funcionamiento), cuando entra al sistema sufre una transformación.
- **Procesamiento**, transforma las entradas en salidas o resultados, se desempeñan las características de los sistemas abiertos.
- **Salidas – outputs**, resultado del proceso de transformación sufrida, resultado de la operación del sistema.
- **Retroalimentación – Feedback**, Explica el control y la comunicación entre el sistema, sus partes y el entorno.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill Interamericana S. A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 2ª Edición. Colombia, 1994 p8.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p 113

- **Limites**, todo sistema requiere un mínimo de energía procedente del exterior para mantenerse, ocasionando un proceso continuo de entrada y salida de energía a través de estos.
- **Entropía y Homeostasis**, tendencia de los sistemas al desgaste y el equilibrio que garantiza su correcto funcionamiento.

“La complejidad de las fuerzas internas y externas que actúan sobre la organización hacen difícil que llegue a un equilibrio o que tenga solamente un objetivo, por lo que la organización a fin de funcionar necesita satisfacer objetivos organizacionales dados por el medio y por ella misma, demandando recursos, materiales, técnicos y humanos”<sup>7</sup>

Para que el subsistema de desarrolle en la organización es necesario definir lo que ella desea de la persona y así mismo lo que la persona espera alcanzar. Se afirma que por el hecho de existencia de un contrato de trabajo la organización no cuenta con el mejor desempeño de sus colaboradores, por el contrario, solo cuenta con tal si estos perciben que su actitud será beneficiosa en alguna forma.

En INDAGRO S. A. se observa constantemente los procesos que debe cumplir cada área, de tal forma se evidencia el funcionamiento individual que conlleva al colectivo, esto se ocasión a través del proceso que inicia por medio de la compra, el momento en el cual el cliente hace su pedido, solicita una serie de productos, esto genera una interrelación inmediata en cada departamento, con quien registra la venta, quien la procesa, quien genera la orden de producción, el personal que produce, el personal que despacha el producto, el personal que lo transporta y entrega y finalmente quien cobra y hace el servicio post venta.

---

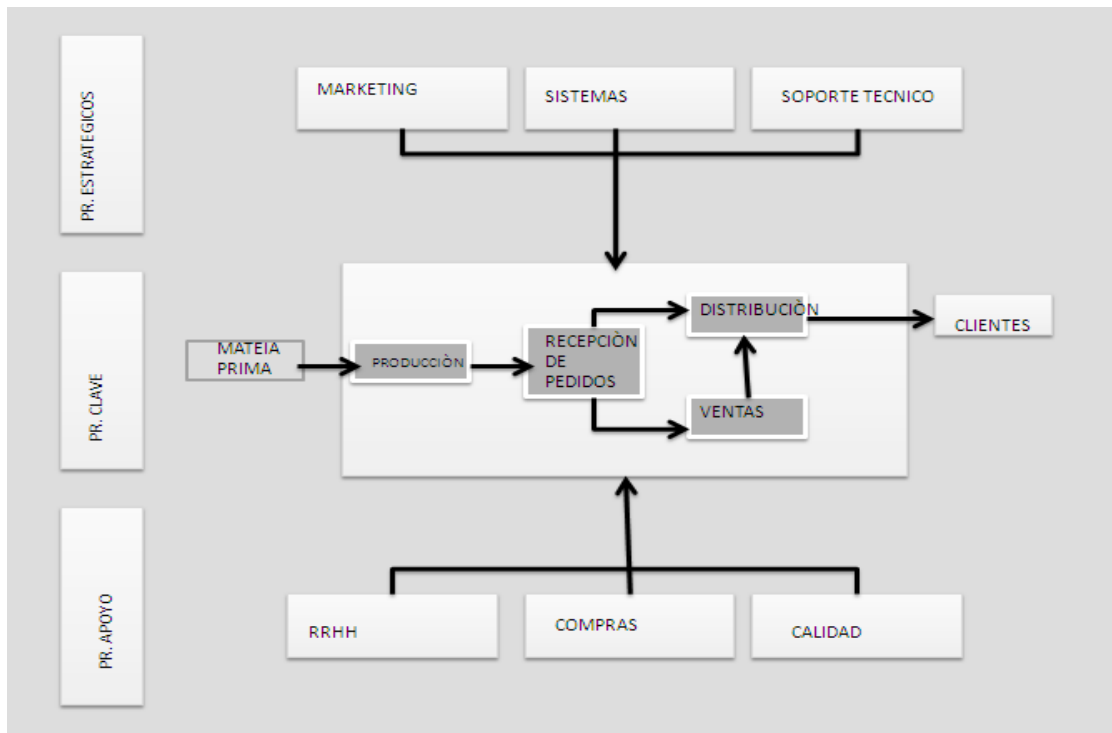
<sup>7</sup> TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Vol. 27 N° 2. Julio-Diciembre de 1998 p98

Según Fernando Arias, “si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que posee y su máximo esfuerzo”<sup>8</sup>

En este orden de ideas el funcionamiento organizacional de INDAGRO S. A. es considerado como un sistema, teniendo como premisa que es un todo conformado por partes que se relacionan entre sí (departamentos) en pro del logro de unos objetivos específicos, si no de ellos falla en su responsabilidad se afecta todo.

De forma más explícita se tiene el siguiente grafico para comprender los subsistemas que integran INDAGRO S. A.:

**Figura 1. INDAGRO S. A. y Sus Subsistemas**



**Fuente: La Autora**

<sup>8</sup> ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1976, p25.

La idea de organización abierta implica la necesidad de procesos completamente establecidos y ajustados a cada área que haga posible el mejoramiento de cada una de las partes del sistema. Esto implica cambios en la forma como se desarrollan procesos, funciones o estrategias, en este caso, en los departamentos de INDAGRO S. A.

## **1.1 EL HOMBRE, COMPONENTE ESENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Igual que las organizaciones, los seres humanos que hacen parte de ellas, conforman sistemas abiertos, en la medida en que posee un patrón de valores, percepciones y motivaciones que intercambian con el ambiente empresarial a través de conocimientos, información, destrezas y habilidades, “el hombre en la visión sistémica es concebido como un sujeto activo, capaz de comparar, analizar y modificar su entorno, en contradicción con la concepción mecanicista que asimilaba al hombre a una maquina fabricada para la realización de trabajos cada vez más precisos, repetitivos y especializados, con un propósito netamente productivo”<sup>9</sup>

El hombre tiene ciertas necesidades, objetivos, esperanzas, motivos y deseos que no generalmente coinciden con los de la organización, ocasionando diferencia entre las metas de estos. El esfuerzo del que dispone este sistema para el funcionamiento de cualquier empresa es de gran importancia para que ella avance, generando los mejores productos, el desarrollo de sus objetivos de forma eficaz, en menor tiempo y con métodos más económicos gracias a los conocimientos que estos poseen.

El individuo interactúa con un sistema mayor que es la organización, la cual depende de sus colaboradores para lograr sus objetivos, por tanto estos

---

<sup>9</sup> TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Vol. 27 N° 2. Julio-Diciembre de 1988 p86.

constituyen su unidad básica y su recurso más valioso e importante. De esta forma INDAGRO S. A. se ha mantenido como una empresa solida desde hace 49 años reconocida a nivel nacional con uno de los dos mejores productos para suplemento nutricional animal (Sales Mineralizadas GANASAL) es por esto que se debe invertir en la provisión, mantenimiento, conservación y desarrollo de su talento humano.

Se debe destacar que INDAGRO S. A. No existe por sí solo, existe por su talento humano, quienes trabajan conjuntamente con propósito de lograr los objetivos planteados a través de la unión de sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos, resaltamos la importancia de preservarlo y ofrecerle las mejores condicione laborales.

Se identifica el talento humano como factor determinante dentro de una organización que es cambiante, con grandes habilidades, capaz de desarrollarse en cualquier circunstancia, con necesidades y proyectos de vida, dentro de un entorno que lo afecta y de igual forma le ofrece herramientas necesarias para dar su conocimiento, ser motivado, reconocido y aceptado como ser integral afectado por otros medios (familiar, social y cultural), que intervienen en su desempeño individual y colectivo.

La vida de los seres humanos está influenciada en gran medida por las organizaciones en la forma como cada persona se viste, se alimenta, vive, crea sus sistemas de valores, expectativas y convicciones, y a su vez, estas también son influenciadas por la manera de pensar, sentir y actuar de sus integrantes.

Tanto empresa como individuo comparten características que promueven la interacción entre uno y otro, como: la sinergia, la equifinalidad y el feedback, los cuales llevan a la empresa a plantearse objetivos y propósitos que se logran a través de la constitución de recursos técnicos, físicos y humanos, al igual que el

individuo plantea sus metas y objetivos para la realización personal contando con la empresa en que labora.

Dentro de dichos sistemas existe una interrelación necesaria y constante que garantiza permanencia en el entorno productivo a la empresa y al individuo, el cumplimiento de expectativas, que de forma aislada serán más difíciles de alcanzar.

Finalmente se entiende que desde la teoría sistémica, el ser humano es el elemento fundamental en la dinámica organizacional, que sus expectativas van más allá de las aspiraciones económicas en un sistema empresarial, y que él desea vivir en sociedad, ser aceptado y comprendido, sin dejar a un lado que las mismas organizaciones deben velar por la garantía de ambientes adecuados que permitan al individuo desarrollar toda su capacidad.

## **1.2 EL HOMBRE DENTRO DE LA ORGANIZACION**

El entorno empresarial de hoy no es el mismo de ayer, los constantes cambio que hoy por hoy surgen en el mundo influyen en las decisiones o en la administración de la organización; por ello, cada uno de los elementos de la misma debe tratar de ajustarse de acuerdo a dichos cambios. La mayoría de organizaciones realizan inversiones en infraestructura, maquinaria y equipos, con la idea que por medio de esto se podrán alcanzar las metas y objetivos planteados para lograr en óptimo desarrollo.

En este sentido el desarrollo es entendido desde una perspectiva mecanicista, en términos de productividad y rentabilidad. Las empresas amplían sus oficinas, modernizan la tecnología, adquieren equipos entre otros factores que significan progreso, relegando la importancia que tiene el recurso más importante de la misma, el hombre. No se puede desconocer que el medio exige también este tipo

de cambios puesto a la dinámica del mismo, y que el éxito y productividad de la organización dependerán también de estar a la vanguardia con los mismos, pero que este progreso depende en gran medida del emprendimiento, conocimientos, habilidades y de la capacidad de innovación que tenga su equipo humano de trabajo.

Es necesario entonces reconocer el papel que juega el hombre dentro de la organización, como medio vital para alcanzar su completo desarrollo. Es decir, el hombre, elemento humano de INDAGRO S. A. no puede ser interpretado como un simple componente más del proceso de producción e incapaz de generar ideas, para llegar a ser comprendido como un ser complejo, en búsqueda de un equilibrio entre su mundo interno y externo.

El desarrollo del individuo en la organización se constituye en la búsqueda permanente del logro de sus potencialidades, tanto físicas, intelectuales y espirituales. Se necesitan colaboradores autónomos y proactivos para la toma de decisiones, que generen ideas nuevas, que hagan uso de la creatividad e imaginación.

Esto será posible en la medida en la cual cada empresa integre un sistema de valor más humanitario, en el cual se brinde a los trabajadores un trato equitativo y generoso, ocasionando un ambiente de trabajo agradable y seguro.

Decisiones tomadas unilateralmente no son la mejor forma de servir a los objetivos de la organización, tal y como se desarrollan en INDAGRO S. A., este tipo de administración, centrada en dirección y control, no genera un compromiso necesario para desarrollar completamente los objetivos del Departamento de

Gestión Humana. “El principio de integración exige que se reconozcan no solo las necesidades de la organización, sino también las del individuo”.<sup>10</sup>

Las personas esperan que la organización reconozca su complejidad como ser único, con intereses y motivaciones particulares, de esta forma el trabajo representa para el hombre un medio a través del cual puede satisfacer sus necesidades y expectativas, las cuales ha adquirido a lo largo de su vida, además de poder crecer y desarrollarse en el entorno individual, familiar y social.

Es claro que existe un vínculo estrecho entre trabajador y empresa, una interacción constante donde el empleado a través de sus conocimientos, destrezas y habilidades quiere alcanzar transformaciones económicas y sociales que lo lleven a constituir su desarrollo personal y así mismo aumentar la productividad de la organización.

Mc Gregor en su teoría de la integración expresa este aspecto, en el cual se deben propiciar condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus objetivos propios, conjuntamente con el logro del éxito de la misma empresa.

Por tanto la teoría Y propone una transformación en pensamiento de los empleados para interpretar su labor como una oportunidad de desarrollo profesional y no como una obligación, esto se obtiene en la medida en que cada empleado disfrute su trabajo y reconozca que a través de este puede satisfacer sus necesidades básicas y expectativas de vida. Es así como llegan a ser empleados que generan para la empresa grandes ventajas, debido a que logran los objetivos de la misma teniendo en cuenta que de igual forma estarán alcanzando los propios.

---

<sup>10</sup> Mc Gregor, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Mc Graw-Hill Interamericana, S. A. Santafé de Bogotá, Colombia. 1994 p51.

Lograr este cambio en INDAGRO S. A. demandará una reestructuración de los procesos y la total confianza con los empleados que ingresan a laborar, dándoles a conocer la dinámica organizacional en la cual van a desempeñar su trabajo, los objetivos y lo que esta requiere y espera de su equipo humano, así como también aclarar responsabilidades que tienen y el tipo de espacios con los que cuentan para proponer ideas innovadoras. No se debe olvidar el fortalecimiento de estos procesos con el personal ya vinculado a la organización.

Teniendo en cuenta a su vez, que este cambio solo se logra a través del desarrollo de su talento humano, este requiere fortalecimiento, motivación, mejor preparación, que junto con la integración de la empresa, ofrezca herramientas adecuadas para un desempeño eficaz.

Para que el desarrollo humano este proyectado en todas sus dimensiones, dentro de la organización deben existir las condiciones necesarias y un entorno favorable en el cual el individuo se sienta valorado y reconocido como un ente importante y vital, que lo llevara a generar sentido de pertenencia y un alto grado de responsabilidad para con los compromisos adquiridos con la organización. Un ejemplo de esto es el subsistema inmerso dentro del sistema de INDAGRO S. A. en el cual se identifica el trabajador; Departamento de Gestión Humana, en este se podrá encaminar hacia la implementación de acciones necesarias para asumir esta nueva perspectiva.

En acuerdo con este nuevo direccionamiento que se dará al departamento, debe existir un compromiso en todos los niveles jerárquicos que genere la descentralización y amplíe los sentimientos de confianza y credibilidad en todos los trabajadores, en pro de que sean ellos mismos responsables de ejecutar con autodirección y autocontrol el camino hacia el logro de los objetivos de la organización, a medida que se del compromiso con los mismos objetivos.

En la medida en que el hombre se conoce así mismo y aprende a valorarse, puede satisfacer sus necesidades y llevar a cabo la realización de sus expectativas laborales y personales, además de mejorar su sentido de pertenencia en INDAGRO S. A. y en esta forma sentirse tomado en cuenta, aportando ideas que conduzcan al logro de objetivos individuales que de una u otra manera contribuyen al desarrollo organizacional.

El desarrollo humano del individuo en la organización está constituido por subsistemas interdependientes que forman un proceso a través del cual el componente humano estructura su propio proceso de crecimiento dentro de la organización, el cual está orientado a lograr una transformación constante hacia el mejoramiento y construcción de la calidad de vida. Este proceso involucra los siguientes aspectos<sup>11</sup>:

- **Diseñar políticas organizacionales para proveer el talento humano**, a partir de la definición de un perfil humano que estructura la persona con características propias de personalidad y de individualidad, que de acuerdo a la misión de la empresa, podrán demostrar habilidades muy particulares tales como, trabajar en equipo, expresar actitud hacia el cambio permanente y manifestar aciertos para tomar decisiones y un perfil ocupacional que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de las personas, de manera que se concrete un mecanismo adecuado de reclutamiento y selección de personal que logre encontrar la gente que reúna los requisitos exigidos por la empresa, o hacer énfasis en diseñar cargos y su medio físico de tal forma que se adecue a las capacidades y limitaciones de las personas.

---

<sup>11</sup> TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Vol. 27, N° 2. Julio-Diciembre de 1998 p98

- **Establecer un proceso de socialización** del hombre en la organización, que sugiere un entrenamiento, es decir, el aprendizaje del empleado sobre las habilidades técnicas que necesita para desempeñar de manera eficiente su trabajo, y un proceso de inducción o aprendizaje del funcionamiento organizacional. Este proceso es el más importante en su formación y comportamiento organizacional, porque aquí “se le vende” al nuevo empleado la misión, visión, valores y el contenido cultural de la empresa, de modo tal que no sea una simple bienvenida o presentación rutinaria de la empresa. Se requiere que desde su inicio aprenda a magnificarla, quererla y a comprometerse con los principios y valores presentados para el logro de la misión.
- **Se estructuran mecanismos de conservación y desarrollo del hombre dentro de la organización;** que le permitan satisfacer sus expectativas a través de tratamiento digno de la persona, que brinde facilidades para el trabajo, oportunidades de crecer y aprender más, que le permita saber cómo se están haciendo las cosas y garanticen su seguridad laboral, además de lograr la satisfacción de las expectativas implícitas de la organización, es decir que el trabajador este motivado. Sin embargo, para que las condiciones mencionadas se mantengan, es necesario llevar un control sobre ellas.
- **Se construirá un proceso de retroalimentación y evaluación** este será la base para en la elaboración de una planeación que mejore los resultados alcanzados por la organización y los individuos como sistema. El proceso de evaluación debe centrarse en supuestos organizacionales que impliquen tener en cuenta que la organización mantenga una visión compartida, es decir, que se tengan imágenes similares entre sus miembros , para que la evaluación refleje el compromiso de la gente para pensar sobre los problemas complejos y se establezca así un proceso participativo de actitudes y saberes individuales dirigidos hacia acciones innovadores que permitan modificar y mejorar en

todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo – organización.

- **Responsabilidad Social**, otro aspecto que se involucra en el sistema organizacional, entendido como la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social.

Finalmente decimos que el desarrollo del ser humano dentro de un sistema social, es posible solo si se reconoce su complejidad como ser biológico, psíquico, cultural y social; brindándole la posibilidad de ir más allá de los enfoques mecanicistas tradicionales para trascender como ser humano participe de su propio desarrollo.

## **2. EL SECTOR AGROPECUARIO Y LA GANADERIA, DETERMINANTES EN LA ECONOMIA NACIONAL COLOMBIANA**

En Colombia la ganadería es una de las actividades agropecuarias más importantes, ya que incide en aproximadamente el 20 % del PIB agropecuario y en el 53 % del PIB pecuario<sup>12</sup>.

La cadena productiva de la carne bovina está integrada por diversos actores: En un primer nivel están los proveedores de insumos (animales en pie, alimentos, sales, semillas, mejoradores, medicamentos y vacunas, maquinaria), los productores primarios que son los ganaderos, en seguida los comercializadores de ganado en pie que participan en subastas, o son comisionistas o colocadores; las plantas de beneficio (públicas y privadas), los distribuidores mayoristas (en esta etapa de la cadena se clasifican las carnicerías especializadas, comerciantes y colocadores mayoristas), la industria procesadora de alimentos, los distribuidores minoristas de carne (famas, tiendas, supermercados) y los consumidores finales que son los restaurantes y hogares (Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán, 2009))<sup>13</sup>.

En cuanto a las Exportaciones, Colombia tiene una balanza comercial superavitaria en carne bovina, aunque dicho superávit se ha venido mermando en 55% promedio anual (términos de volumen) durante 2008-2012.

Entre enero y agosto de 2012, Colombia ha exportado un poco más de 6 mil toneladas de carne bovina fresca o refrigerada y congelada, 165% más de lo realizado en el mismo período del año anterior.

---

<sup>12</sup> Cuentas Nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2012

<sup>13</sup> Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegán (2009), «La ruta de la industria bovina». Recuperado en abril 15 de 2013 de <http://www.corpoica.gov.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/3.10Anexo.PDF>.

Los principales destinos de estas ventas fueron Venezuela (80%), Antillas Holandesas (11%), Perú (3,4%) y Rusia (3,1%), según lo planteado por el Ministerio de Agricultura al cierre de 2012<sup>14</sup>

Ya en lo concerniente a las importaciones, de enero a agosto de 2012, Colombia importó 194 toneladas de carne bovina, 42% más que las compras externas realizadas durante el mismo período de 2011. Dichas importaciones provinieron de Estados Unidos (34%), Canadá (32%), Argentina (22%) y Uruguay (12%)<sup>15</sup>.

En la negociación del Tratado de Libre Comercio suscrito con los Estados Unidos, Colombia acordó para la entrada de la carne bovina en su territorio aduanero, un acceso en condiciones de canasta A para algunas líneas arancelarias (acceso libre desde la entrada en vigor del acuerdo) y contingentes, con desgravación gradual del arancel extra cuota y aplicación del mismo en 10 etapas.

## **2.1 PERSPECTIVA DEL SECTOR A NIVEL NACIONAL**

El contexto nacional se relaciona directamente con la situación económica del país durante el año 2012 (Periodo en el cual se desarrolla la práctica), teniendo en cuenta especialmente el comportamiento del sector pecuario durante este tiempo, pues cabe anotar que INDAGRO S. A. es una empresa que produce sales mineralizadas para ganado y el estado del mismo en la economía la afecta de manera positiva o negativa.

En 2012 la inflación anual finalizó en 2,4 por ciento, cifra que estaba dentro del rango objetivo establecido para el año e inferior a la meta de largo plazo 3 por ciento, según datos arrojados por el DNP.

---

<sup>14</sup> Minagricultura (2012). Perspectivas del Mercado Internacional de Carne Bovina. Dirección de Política Sectorial — Grupo Análisis Sectorial.

<sup>15</sup> *Ibíd.*

En el último trimestre, la desaceleración en la inflación, mayor que la esperada, se explicó principalmente por el menor ritmo de aumento del IPC de alimentos y el de regulados.

En el grupo de alimentos, las mejores condiciones climáticas con respecto a un año atrás y los menores precios internacionales de algunos productos básicos agrícolas que importa Colombia explicaron la mayor parte de la desaceleración de este grupo.

Los pronósticos de inflación para 2013 también disminuyeron, con una senda central creciente pero inferior a 3 por ciento.

En el tercer trimestre de 2012, la economía colombiana cayó 0,7 por ciento, frente al segundo trimestre y creció 2,1 por ciento con respecto al año anterior.

Las minutas de la reunión del Banco mostraron un tono más expansionista en la política monetaria y unos cálculos de crecimiento más moderados de lo esperado para la parte final del año pasado. De acuerdo con las memorias divulgadas, la economía se habría expandido entre un 3,3 y un 3,9 por ciento en el 2012, una estimación inferior a la del Gobierno, que espera entre un 4 y un 4,5 por ciento<sup>16</sup>.

En el cuarto trimestre del año pasado, la economía habría crecido entre un 2 y un 3,5 por ciento anual, revelaron las minutas del encuentro, en el que el organismo decidió recortar su tasa de interés de referencia en 25 puntos base, a un 4 por ciento<sup>17</sup>.

Al analizar el resultado del PIB en el segundo trimestre de 2012 comparado con el mismo periodo de 2011 por grandes ramas de actividad, se observaron las

---

<sup>16</sup> Portafolio.co. Economía colombiana habría crecido entre 3,3 y 3,9% en 2012. Artículo publicado el 8 de febrero de 2013 en <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-la-economia-colombia-2013>.

<sup>17</sup> Ibíd.

siguientes variaciones: 18,4% en construcción; 8,5% en explotación de minas y canteras; 5,1% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; 4,3% en comercio, reparación, restaurantes y hoteles; 3,9% en servicios sociales, comunales y personales; 3,6% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 3,6% en suministro de electricidad, gas y agua; 2,2% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; y -0,6% en industrias manufactureras. Los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, aumentaron 5,4%<sup>18</sup>.

El entorno macroeconómico durante el segundo trimestre de 2012, presentó los siguientes comportamientos, todos comparados con el mismo periodo de 2011<sup>19</sup>: En el mercado laboral se observó descenso en la tasa de desempleo, mientras que el subempleo tanto subjetivo como objetivo presentaron incrementos; así mismo la tasa de ocupación y el porcentaje de la población en edad de trabajar se incrementaron.

De otro lado, se registraron incrementos en las tasas de interés de colocación y captación, en el margen de intermediación y en la cartera bruta total.

En lo relativo al sector pecuario en Colombia, el presidente de Fedegan considera que “En un país con dificultades económicas sin precedentes, con consecuencias por la fiebre aperturista de los años noventa, pero sobre todo con una situación de violencia que en especial, ha sufrido el campo colombiano durante décadas, el desarrollo de la ganadería Colombiana, ha sabido mantener un papel sólido dentro del sector agropecuario, ha sorteado con coraje los embates de la violencia guerrillera, se ha resistido a doblegarse al pesimismo que acompaña a las crisis

---

<sup>18</sup> Dane (2012). Comportamiento trimestral del PIB por sectores de oferta. Boletín de prensa No. 12 de 20 de septiembre.

<sup>19</sup> Ibíd.

económicas y ha servido de tabla de salvación a las regiones agrícolas que sucumbieron ante la apertura”<sup>20</sup>

Como es bien sabido, el campo colombiano ha llevado la peor parte de todos los males del país; agravado por la indolencia del resto de empresarios colombianos que siempre pensaron que sólo los ganaderos serían afectados por la violencia, acentuada por la presencia del narcotráfico, que evidenció la actividad agropecuaria a través de los cultivos ilícitos y alimentó con sus recursos el horror de la guerra; devastó el campo arrojando a sus habitantes a la miseria del desplazamiento, con un Estado impotente o tal vez negligente y renuente a hacer presencia y ejercer la autoridad en el territorio; es decir, una total ausencia de Estado en todas sus manifestaciones.

La ganadería siempre ha sido una actividad importante para el desarrollo, pero hoy es mayor su reconocimiento, aunque no siempre esta realidad se refleja en las decisiones de política y en las asignaciones presupuestales del Gobierno Nacional; carencias suplidas por los mismos ganaderos a través por ejemplo de la cuota de fomento ganadero y lechero, en forma parcial, ya que indiscutiblemente esta contribución no puede relevar al estado de sus responsabilidades de fomento y protección a las actividades agropecuarias, consagradas constitucionalmente.

Es indudable que a partir de la ley 89 de 1993, mediante la cual se creó la cuota de fomento y el Fondo Nacional del Ganado, se dio inicio a una nueva y definitiva etapa en la historia de la ganadería colombiana, que encontró finalmente la oportunidad de ser protagonista activa de su propio desarrollo, alcanzando la posibilidad de superar pérdidas que le generaron frente a otros sectores de la economía.

---

<sup>20</sup> Higuera Escalante, C (2003). Presidente FEDEGASAN. El Desarrollo Ganadero y la Organización Gremial. La Ganadería Bovina del siglo XXI. p. 2

A partir de 1995, se desarrolló una intensa actividad de fomento ganadero en cinco frentes de acción, que hoy continúa:<sup>21</sup>

1. Comercialización e industrialización.
2. Sanidad animal
3. Investigación
4. Capacitación y asistencia técnica
5. Fomento al consumo.

Alrededor de ellos, dentro de un plan integral se apunta a la modernización de la ganadería para posicionarla competitivamente dentro y fuera del país, con prioridades y objetivos claros, a través de los cuales se han alcanzado logros importantes que reafirman que esta actividad no se encuentra aislada del quehacer económico nacional, ni del entorno global de la producción y el comercio mundial del sector.

Con el esfuerzo de los ganaderos colombianos, el sector pecuario ocupa en el contexto económico nacional una posición de importancia, representando el 5% del PIB total: el 25% del PIB agropecuario y el 60% del PIB Pecuario, además:

- La ganadería ocupa un lugar privilegiado a escala internacional por el desarrollo genético de las razas existentes en el país.
- En el país se encuentra el tercer mayor hato en Latinoamérica con 22 millones de cabezas.
- El sector pecuario genera 1.400.000 empleos permanentes a la economía nacional, sin incluir los empleos temporales por mantenimiento de praderas<sup>22</sup>.

Cabe resaltar entonces, que a pesar de los problemas de violencia que ha padecido Colombia durante décadas, en cuyo saldo hay gran cantidad de ganaderos y agricultores muertos trágicamente, en los últimos 40 años la producción pecuaria, lejos de desaparecer no ha dejado de incrementarse.

---

<sup>21</sup> Min Agricultura (2010). Boletín pecuario No.. 254. P.36

<sup>22</sup> Finagro (2011). Sector Pecuario colombiano. Artículo publicado en la página web <http://www.finagro.com.co/>

*“Gran parte de la ganadería es de doble propósito lo cual ha resultado de una gran productividad. Colombia produce al año alrededor de 750 mil toneladas de carne bovina y 5.600 millones de litros de leche de vaca. La ganadería ocupa en Colombia casi 26 millones de hectáreas propiedad de 300 mil ganaderos”<sup>23</sup>.*

Por su parte Colombia en lo que respecta a producción lechera y cárnica nacional, un 48% proviene de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como Pardo Suizo, Normando y Cebú, a las que pertenece 95% del total de la población de bovinos en Colombia<sup>24</sup>. La actividad lechera en la última década fue creciente y sostenida: mientras en 2000 se producían 3,9 millones de litros de leche, en 2013 se produjeron cerca de 5,9 millones; la tasa de crecimiento anual de la producción lechera en este periodo ha estado por encima de 3%<sup>25</sup>, lo que ha permitido alcanzar un nivel de autoabastecimiento de 98%. La producción de leche y carne fresca ha sido reforzada a través del manejo técnico de los hatos ganaderos, del impulso y mejoramiento genético y de la modernización de los sistemas de alimentación del ganado por medio del uso de pastos tecnificados<sup>26</sup>.

La asociación nacional de productores de leche (Analac)<sup>27</sup> establece dos factores que han determinado el crecimiento de la producción de leche fresca en la última década: Primero, la falta de rentabilidad de algunos sectores de la agricultura, que ha generado incrementos en el número de productores de leche; segundo, la violencia, que de alguna manera ha convertido la ganadería extensiva de carne en sistemas de doble propósito.

---

<sup>23</sup> Min Agricultura. Op cit.

<sup>24</sup> Roldán, D; Tejada, MI; Salazar, M (2001) La cadena láctea en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Documento de trabajo No. 4. [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

<sup>25</sup> Fuente: Ministerio de Agricultura - Fedegán Oficina. Planeación

<sup>26</sup> Consejo Nacional Lácteo (2013) Documento de trabajo

<sup>27</sup> Revista Semana Desempeño y retos futuros de la mayoría de subsectores agropecuarios durante los años 90. [www.semana.com.co/documentos](http://www.semana.com.co/documentos)

Colombia produce 23.077.369 litros diarios de leche. Este resultado se refiere a la leche producida durante un día. De la producción total, el 20% se procesa y consume en fincas, el 42% se vende a la industria y el 38% restante se vende a intermediarios<sup>28</sup>.

Uno de los factores que más ha afectado la economía del sector pecuario como se mencionó anteriormente, ha sido la violencia generada por grupos armados y el narcotráfico. Esta se ha visto reflejada principalmente en el secuestro, 5000 ganaderos han sufrido esta situación en los últimos 10 años y muchos de ellos se encuentran hoy aun en poder de la guerrilla.

El presidente ejecutivo de FEDEGAN, José Feliz Lafaurie Rivera expreso en entrevista con caracol radio "el Gobierno tiene que garantizar la seguridad del país, aún si militarizar sea la solución, pero el Gobierno tiene que continuar el diálogo con aquellos sectores que claramente están afectados"

Así mismo evidencio la importancia del sector con relación a la economía nacional para el año 2013:

---

<sup>28</sup> Ruiz, L (2009). Artículo escrito en el periódico El país el 12 de Junio de 2009 en <http://foros.elpais.com/>

Figura 2. Importancia de la Economía Ganadera en el País



Fuente: DANE - FEDEGAN

Por ultimo expone las dificultades y posibles alternativas para las necesidades que demanda el sector:

#### Dificultades:

- Bajas economías de escala
- Alta informalidad
- Elevada intermediación
- Falta de admisibilidad
- Creciente competencia por suscripción de TLCs
- Problemática Invernal

#### Alternativas:

- Implementar instrumentos de política apropiados y eficaces (condiciones de crédito, transferencia de tecnología)

- Aprovechamiento del mercado interno
- Penetración de mercados externos.

## **2.2 ANALISIS DEL SECTOR A NIVEL REGIONAL**

La actividad agropecuaria en Santander se ubica en segundo orden de importancia después de la industria, la cual presenta una larga trayectoria de desarrollo.

La agricultura se desarrolla en la mayor parte de la zona montañosa del departamento manteniendo una estructura agraria y una forma de producción de carácter tradicional, destacándose la producción de cacao, piña, tabaco, café, palma, africana y fique.

“Dentro del contexto nacional, Santander ocupa un importante lugar en cuanto al sector ganadero se refiere, (cuenta con el hato ganadero más grande del nor-orienté colombiano con más de 1.200.000 cabezas de ganado vacuno), al igual que en ganadería caprina y en avicultura”<sup>29</sup>.

Además la ubicación geográfica de Santander lo ha convertido en paso obligado de los productos que circulan de sur a norte y de orienté a occidente del país, desarrollándose en el departamento un importante sector comercial.

Resalta en primer término, el comercio de productos agropecuarios provenientes no sólo del propio departamento sino de regiones vecinas como el Cesar, Boyacá, Norte de Santander y Arauca. Muchos de estos productos se transforman en Santander y de allí se envían al resto del país y a los mercados externos.

---

<sup>29</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga. Principales aspectos económicos Santander competitivo. p. 2.

La ganadería es una de las actividades económicas más importantes del departamento. El sacrificio del ganado es una de las formas de conocer su estado, es decir el aumento o la disminución del mismo revela el buen o mal momento por el que atraviesa el sector. Por lo tanto el 2012 fue un buen año para Santander en relación con el 2011, pues hubo un considerable aumento en el sacrificio especialmente en Bucaramanga, Piedecuesta, San Gil y Barrancabermeja.

A continuación se presentan las cifras que confirman el estado del sector:

De acuerdo con el informe de “coyuntura económica regional” presentado por el DANE, del total de ganado sacrificado durante el primer trimestre del 2012, las cifras aumentaron en 55.6% en relación al 2011<sup>30</sup>.

En el segundo trimestre la cifra fue superior en 80.8% a la registrada en igual periodo del 2011.

Durante el tercer trimestre, la cifra aumentó en 102.2% en relación a la registrada en igual periodo del 2011.

En el cuarto trimestre la cifra fue superior a la registrada en igual periodo del 2011. Sin embargo, Santander al igual que el resto de departamentos del país se ha visto afectado en el sector agropecuario, debido al incremento de la inseguridad en los campos, a la crisis de la economía a nivel nacional y a la crisis de países vecinos como Venezuela, la cual ha bloqueado las exportaciones debido a su difícil situación política, social y económica.

A pesar de todo, los ganaderos de nuestro país siguen vigentes en este negocio por la rentabilidad que el mismo genera.

---

<sup>30</sup> Ibíd.

El compromiso del departamento con el sector sigue vigente, así lo expresa el gobernador Richard Aguilar Villa en Declaraciones hechas a la asamblea departamental en abril de 2013 “a través de una ordenanza, se estableceré las nuevas metas del plan de desarrollo. Con esta modificación propuesta al plan, la idea es canalizar las ayudas, para que sean más eficientes y así generar mayores beneficios al sector agropecuario en épocas de crisis”<sup>31</sup>

### **2.3 EL SECTOR Y SUS ENTES REGULADORES**

El principal ente regulador del sector es el Instituto Colombia Agropecuario, quien para los efectos también regula la actividad económica de INDAGRO S. A.

El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, es una entidad Pública del Orden Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El Ica diseña y ejecuta estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.

Adelanta la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio.

Sus acciones se orientan a lograr una producción agropecuaria competitiva, con el fin de aportar al logro de los objetivos de la Apuesta Exportadora de

---

<sup>31</sup> <http://www.contextoganadero.com/regiones/santander-modificaria-plan-de-desarrollo-para-ayudar-al-sector-agropecuario>, Abril 23, 2013

Colombia. Realiza inspección y control de productos agropecuarios, animales y vegetales en los pasos fronterizos, aeropuertos y puertos.

El Ica es responsable de las negociaciones de acuerdos sanitarios y fitosanitarios bilaterales o multilaterales que permiten la comercialización de los productos agropecuarios en el exterior y mediante los cuales se busca garantizar el crecimiento de las exportaciones.

De igual manera, el Ica tiene la responsabilidad de garantizar la calidad de los insumos agrícolas y las semillas que se usan en Colombia, al tiempo que reglamenta y controla el uso de organismos vivos modificados por ingeniería genética para el sector agropecuario.

### **3. INDAGRO S. A. – SALES MINERALIZADAS GANASAL, PROFESIONALES EN NUTRICION ANIMAL**

#### **3.1 RESEÑA HISTORICA**

INDAGRO S. A. se inicia en el año 1964 debido a la necesidad de un suplemento nutricional que demandaba la producción ganadera de uno de sus socios fundadores, para la época este tipo de alimentos debían ser traídos de otras regiones del país e incluso ser importados ya que en Santander no existía una empresa productora de dicho insumo, lo cual generaba alto costo. Es así como el Doctor Ernesto Suárez en compañía de Manuel Rueda y Alfredo Silva Valdivieso, deciden fabricar un producto propio para satisfacción de sus necesidades. Gracias al buen resultado del mismo fue tomando popularidad con los demás ganaderos de la región.

La razón principal de la empresa al fundarse consistió en la fabricación de una sal mineralizada para la alimentación del ganado vacuno. La sal tomo el nombre de Ganasal. Inicialmente se empezó a vender en los departamentos de Santander y Cesar, posteriormente en Boyacá, Bogotá, Llanos Orientales, después en el Valle del Cauca y parte de la costa norte.

En el curso de los primeros 10 años de la empresa, la sal mineralizada se empezó a fabricar con diferentes formulaciones y referencias: Ganasal corriente, Ganasal 7, Ganasal 8, Ganasal 10 y Super-ganasal. Estas distintas formulaciones corresponden a las necesidades del ganado con respecto a su etapa productiva que puede ser de cría, levante, engorde o exposición.

También corresponden a las diferentes regiones del país según las necesidades de calcio, fósforo y otros minerales, debido a que existen zonas donde la carencia de estos minerales es más notables que en otras.

Desde un comienzo la empresa produjo parte de la materia prima para la mezcla de la sal mineralizada, esa materia prima estaba constituida por la harina de huesos.

Los huesos se adquirían frescos en las plazas de mercado, se trataban al vapor antes de molerlos y posteriormente se sometían a calcinación en hornos especiales. Más tarde la harina de huesos, que era fuente de fósforo se fue reemplazando por un material importado, el fosfato bicálcico.

INDAGRO S. A. se inició en 1964 con un gerente, una secretaria, un mensajero y tres operarios, en la actualidad y con 49 años en el mercado, cuenta con un equipo humano extenso, ubicándola como una mediana empresa en el departamento y la segunda a nivel nacional con mayor reconocimiento en producción de Sales Mineralizadas para Ganado.

## **3.2 UBICACIÓN, POSICIONAMIENTO Y PRODUCTOS**

**3.2.1 Descripción General.** INDAGRO S.A., Es una empresa industrial que produce Sales Mineralizadas, Suplementos Nutricionales y Pre mezclas Minerales para ganado. Cuenta con un equipo humano dedicado al perfeccionamiento de todos sus procesos y productos a través de una investigación integral y la utilización de materias primas de la más alta calidad.

**3.2.2 Razón Social.** La empresa está dedicada a la elaboración de alimentos preparados para animales, incluye la fabricación de alimentos concentrados para animales.

### 3.2.3 Información legal y comercial

- **RAZON SOCIAL:** INDAGRO S.A.
- **NIT.** 890.200.475-2
- **REPRESENTANTE LEGAL:** Camilo Silva Sanjuán.
- **PAGINA WEB:** [www.ganasal.com](http://www.ganasal.com)
- **UBICACIÓN:** INDAGRO S.A. se encuentra ubicada en Girón, sector Palenque, Km 1 vía Chimitá. PBX: (57) 6760130 - FAX: (57) 6761354.

### 3.2.4 Composición

- **Infraestructura:** Cuenta con cinco vehículos de carga propios, equipos de cómputo, muebles de oficina y archivo para las 4 sedes a nivel nacional y la sede principal en Bucaramanga.
- **Sucursales:** Bogotá, Barranquilla y Medellín.
- **Cobertura Geográfica:** Territorio Nacional.
- **Número de empleados:** INDAGRO S.A. cuenta con 153 empleados en este momento, distribuidos de la siguiente forma:

Bucaramanga:

- Administrativos: 22
- Operarios Planta: 36
- Operarios cuadrilla: 8
- Técnicos: 3
- Conductores: 9

Barranquilla:

- Administrativos: 4
- Operarios Planta: 34

Bogotá:

- Administrativos: 3
- Promotores de Ventas: 10
- Promotores de Ventas: 13

Medellín:

- Promotores de ventas: 11

**Departamentos:** INDAGRO S.A. cuenta con 8 departamentos: Producción, Ventas, Calidad, Sistemas, Contabilidad, Gestión Humana, Marketing y Comunicaciones, Soporte Técnico; y dentro de ellos repartidos alrededor de 30 diferentes cargos.

**3.2.5 Productos ofrecidos.** GANASAL, una marca INDAGRO S.A., es una productora y comercializadora de sal mineralizada para ganado, una sal con altos estándares de calidad que se ve reflejado en el animal. Los ganaderos y clientes que usan y/o distribuyen los productos confirman la calidad, las características y los *beneficios* de cada uno. INDAGRO S. A. Ofrece una amplia y completa gama de productos para la nutrición de animales: Minerales, Proteínas, Energía y Micronutrientes.

Listado general de productos:

**GANAGRAS:**

Es un jabón cálcico de ácidos grasos destilados de aceite de palma y constituye una fuente fiable de grasa protegida o by-pass en la alimentación de rumiantes y monogástricos.

Este producto no recubre la fibra del rumen ni inhibe la acción de los microorganismos, por lo que no interfiere en el funcionamiento ruminal como hacen las grasas no protegidas.

**GANASAL CORRIENTE:**

Llamada también GANASAL CORRIENTE por su amplio espectro de uso ya que se puede utilizar en zonas donde los requerimientos de fosforo no sean tan exigentes en cualquiera de los procesos productivos. Se puede utilizar como única fuente de minerales en fincas que por manejo solo trabajen con un solo producto o tipo de sal, en animales de cría, levante y ceba.

Este suplemento mineral es formulado con materias primas de excelente calidad que le permiten al animal un desempeño productivo y reproductivo en zonas del país con niveles de fosforo no críticos para ganados de cría y muy acertada para animales en las etapas de levante y ceba cuando los niveles de fosforo sean escasos.

**GANASAL 6%:**

Fórmula regional, la primera con Selenio en Colombia diseñada para zonas con deficiencias de Selenio, Magnesio y elementos menores.

Ganasal 6 se recomienda para ganado de ceba en zonas con contenidos bajos de nutrientes minerales, llanos orientales, Sincelejo, tierras con ph ácido, Ayapel y Nechí.

**GANASAL 7%:**

Esta fórmula se contribuye a la maduración sexual precoz de las novillas, regula los ciclos reproductivos del ganado y fortalece al feto en desarrollo. Las sales mineralizadas constituyen un elemento de suma importancia en cualquier finca destinada a la producción de leche y/o carne, pues ejercen acciones importantes

en el metabolismo y nutrición del organismo. Los suplementos Minerales y Sales Mineralizadas **GANASAL** (entre otros como Ganacalcio y Ganafos) son formulados con fuentes de comprobada absorción, disponibilidad y balance que garantiza la apropiada incorporación de los minerales en el organismo del animal. Por lo tanto, mantienen la salud, estimulan el crecimiento y promueven un elevado rendimiento en la producción. Las sales minerales balanceadas dan respuesta animal positiva, es decir, pagan su inversión, tanto en la parte reproductiva como en la producción de carne y leche.

**GANASAL 8%:**

Es también llamada Ganasal doble propósito, especial para ganaderías de cría y levante en zonas de pastos regulares toscos y de bajo contenido de nutrientes. Para zonas donde no hay selenio, con problemas reproductivos como retenciones de placenta y deficiencias del sistema inmunitario. *Contiene Selenio, Azufre, Zeolita y Picolinato de cromo.*

Para lecherías con niveles de producción láctea medio, hatos en clima medio y cálido. En zonas de buenos contenidos de minerales en el forraje. Las sales mineralizadas constituyen un elemento de suma importancia en cualquier finca destinada a la producción de leche y/o carne, pues ejercen acciones importantes en el metabolismo y nutrición del organismo.

**GANASAL 10%:**

Sal mineralizada para ofrecer al Ganado Bovino recién parido o gestante en producción. Para Ganado de Leche con Producciones Lácteas Superiores a 10 Kg. Para zonas deficientes de Calcio y fósforo.

**GANASAL LECHE:**

Fórmula especializada para ganaderías de alta producción y altos requerimientos, con problemas en los contenidos invertidos de Calcio y Fósforo, reproductivos, o

de vaca caída por hipocalcemias o hipomagnesemias. Para Ganaderías que en sus pastos kikuyos o raygrases contengan altos niveles de Fósforo y bajos niveles de Calcio y Magnesio, lo que genera el síndrome de vaca caída.

Sal Mineralizada Especialmente diseñada para Ganado Lechero. Primera fórmula registrada ante el ICA con el elemento Cromo, mineral esencial.

**GANASAL SABANA:**

Sal mineral para ceba finalización o paraderos transitorios. Con alto contenido de Azufre coadyuvante en el control de ectoparásitos y en el control de murciélagos. Su contenido de azufre ayuda en el desdoblamiento de la fibra tosca del pasto y en la formación de aminoácidos azufrados, por lo tanto en formación de fibra muscular. Se utiliza en ganaderías que no requieran niveles altos de fósforo y sólo necesiten una fórmula de bajo costo.

Fórmula que se debe utilizar solamente en hatos al final de la ceba que contengan pastos de muy buena calidad con buenos contenidos minerales.

**SUPER GANASAL 12%:**

La fórmula de sal mineral más Concentrada en fósforo en Colombia para Llenar todos los Requerimientos de Minerales de Vacas de Alta Producción. Para vacas con altos requerimiento de producción de leche o con problemas reproductivos, o para vacas con anestros, calores silenciosos y para toros reproductores en trabajo.

**GANAZUFRE:**

Es una Sal mineralizada para Bovinos (de levante cría y ceba), Equinos, Ovinos y Caprinos, para animales de exposición y competencia.

Fórmula con los más altos contenidos de azufre (10%). Ideal para zonas con altas infestaciones de ectoparásitos y murciélagos. Se recomienda cuando se trabajan suplementaciones de Nitrógeno no Protéico.

#### **GANASAL PROXIMAS:**

También conocida como GANASAL PREPARTO. Está FORMULADA para ganaderías que requieran una sal preparto sin Calcio y alta en Magnesio y Selenio.

Fórmula que sólo se debe utilizar en ganado horro al final de la lactancia y que contengan pastos de muy buena calidad con buenos contenidos minerales.

#### **GANASAL TRANSFERENCIA**

Es una sal Mineralizada especialmente diseñada para cubrir los requerimientos y necesidades tanto de donadoras y receptoras como de toros utilizados para producción de pajillas. Cubre necesidades específicas en donadoras y receptoras

### **3.3 DESCRIPCION PLANTA FISICA**

**INDAGRO S.A.** está ubicada en la Zona Industrial de Girón, sector Palenque, Km 1 vía a Chimitá del municipio de Girón, la instalación locativa consta de una edificación de un piso donde funciona el área operativa y administrativa, el área administrativa tiene una construcción en cemento y ladrillo, pisos en cerámica y paredes estucadas y pintadas, techos de placa de cemento recubiertos con teja de ladrillo, cuenta con todas las especificaciones de iluminación natural y artificial, proporcionada por ventanales de vidrio, luminarias fluorescentes e incandescentes respectivamente, la ventilación es proporcionada por puertas, ventanas y aire acondicionado. Existe una puerta de acceso y salida.

El área de producción tiene paredes de cemento y ladrillo, techo de eternit, pisos en cemento, cuenta con todas las especificaciones de iluminación natural y

artificial, proporcionada por ventanales de vidrio, luminarias fluorescentes e incandescentes respectivamente, la ventilación es proporcionada por puertas, ventanas y aire acondicionado. Existe una puerta de acceso y salida.

### **3.3.1 Principales Áreas o Departamentos**

- **Departamento Administrativo:** Conformado por: los departamentos de: contabilidad, sistemas, recursos humanos, marketing, ventas y producción.
- **Departamento Operativo:** Conformado por: el área de producción.

### **3.3.2 Procesos desarrollados**

- **Departamento Administrativo:** Administrar los recursos económicos y financieros, coordinación y planeación de labores, atención de quejas y reclamos de los usuarios, administración del Talento Humano
- **Departamento Operativo:** Administrar proveer y programar la producción, las materias primas, el personal, los tiempos, y el desarrollo en general de los productos.

## **3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**3.4.1 Misión.** Somos una empresa industrial que produce Sales Mineralizadas, Suplementos Nutricionales, Premezclas Minerales para ganado. Contamos con un equipo humano dedicado al perfeccionamiento de todos nuestros productos a través de una investigación integral y la utilización de materias primas de la más alta calidad

**3.4.1 Visión.** Hoy como en el futuro nos proyectaremos como empresa económicamente sólida, con reconocimiento nacional en la producción de Minerales y Suplementos Nutricionales para ganado. En razón al trabajo de un

equipo humano integrado y comprometido con la Investigación la Calidad y el Servicio.

### 3.5 EL CAPITAL HUMANO

INDAGRO S. A. como organización, dentro de su normal funcionamiento requiere del compromiso y responsabilidad constante de su recurso humano para con la labor a desarrollar, el trabajador será el eje principal del proceso productivo que genera la actividad de la empresa, lo cual se relaciona directamente con su posicionamiento en el medio externo.

El capital humano en INDAGRO S. A. – Planta Girón, está conformado por un total de 78 colaboradores, distribuidos en tres grupos: (Ver Tabla 1)

**Tabla 1. INDAGRO S. A. y sus Departamentos**

Dpto. Administrativo	Dpto. Ventas y Marketing	Dpto. Producción
Gerente General	Jefe de Ventas	
Contadores	Facturación	Jefe de Producción
Auxiliares Contables	Despachos	Auxiliar de Producción
Tesorería	Auxiliar de Ventas	Jefe Seguridad y Salud en el Trabajo
Secretarías	Gerentes de Zona	Jefe de Laboratorio
Auxiliar de Nomina	Vendedores	Operarios
Auxiliar de Sistemas	Jefe de Marketing	Estibadores
Recursos Humanos	Comunicaciones	
	Diseño Gráfico	

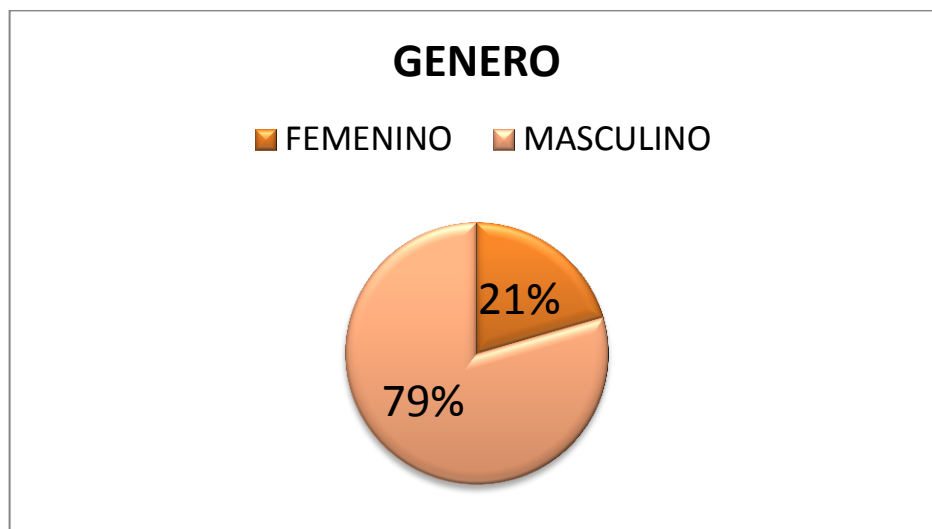
**Fuente: La Autora**

Los tres departamentos conforman un mismo sistema organizacional y tienen como objetivo principal la elaboración de alimentos preparados para animales, el acompañamiento técnico y la investigación sobre la misma área. Esto se observa de igual forma en su organigrama. (Ver Anexo A).

Es notable en esta estructura, que todos los departamentos mantienen una relación directa, y de igual forma autonomía suficiente para diseñar, ejecutar y controlar acciones en pro del progreso de la organización, todo bajo consentimiento y aprobación del gerente general.

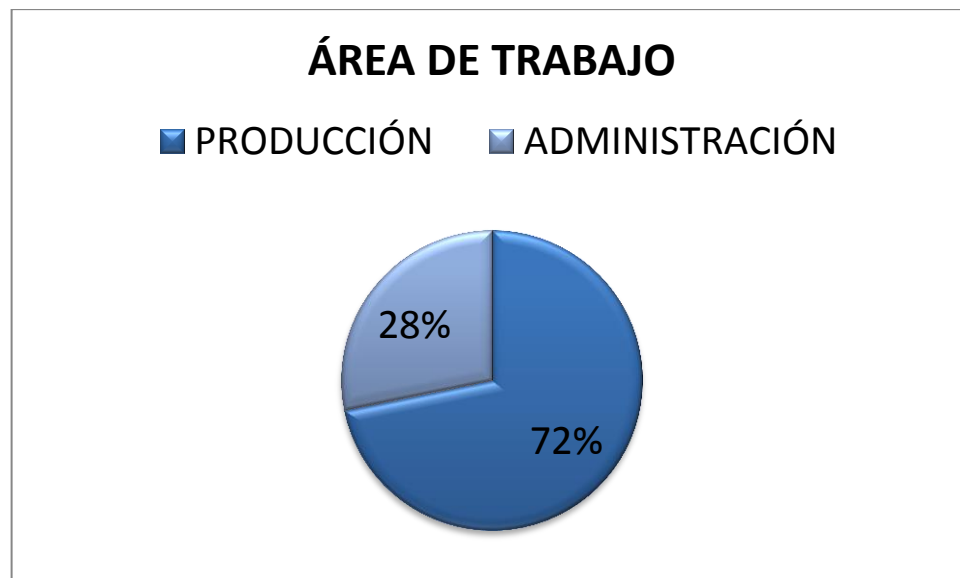
**3.5.1 Perfil demográfico.** Para entender el comportamiento humano dentro de un grupo determinado es primordial conocer sobre aspectos específicos como: edad, sexo, estado civil, entre otros. Para identificar estos aspectos en INDAGRO S. A. se dividió la población en dos grandes áreas; Administración y Producción: La primera representa un 28% del total con 22 empleados, y la segunda un 78% con 56 empleados.

**Figura 3. Distribución de la Población Trabajadora Por Género**



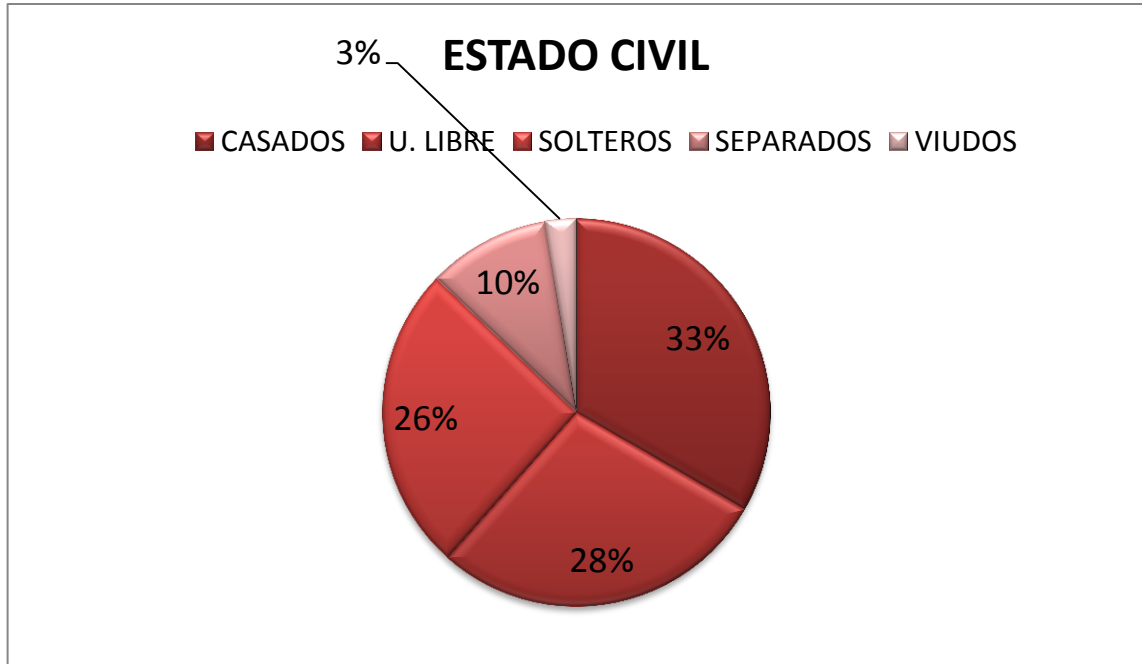
Según la distribución de la población por género, en INDAGRO S. A., la población masculina predomina con un 79% y la femenina por el contrario presenta un 21%; esto debido a que la mayor parte del trabajo está reflejado en el área de producción, donde se requiere la fuerza y la mano de obra directa para el proceso productivo de la organización. Por tal motivo la mayor parte de la población es masculina, ya que ellos son quienes pueden desarrollar en mejor forma este tipo de actividades y ocupar cargos como operarios, estibadores y conductores. La mujeres por otra parte están ocupando cargos directamente administrativos; auxiliares contables, secretaria, vendedoras entre otras, debido a su mayor destreza y disciplina con los mismos.

**Figura 4. Distribución de la población por área de trabajo.**



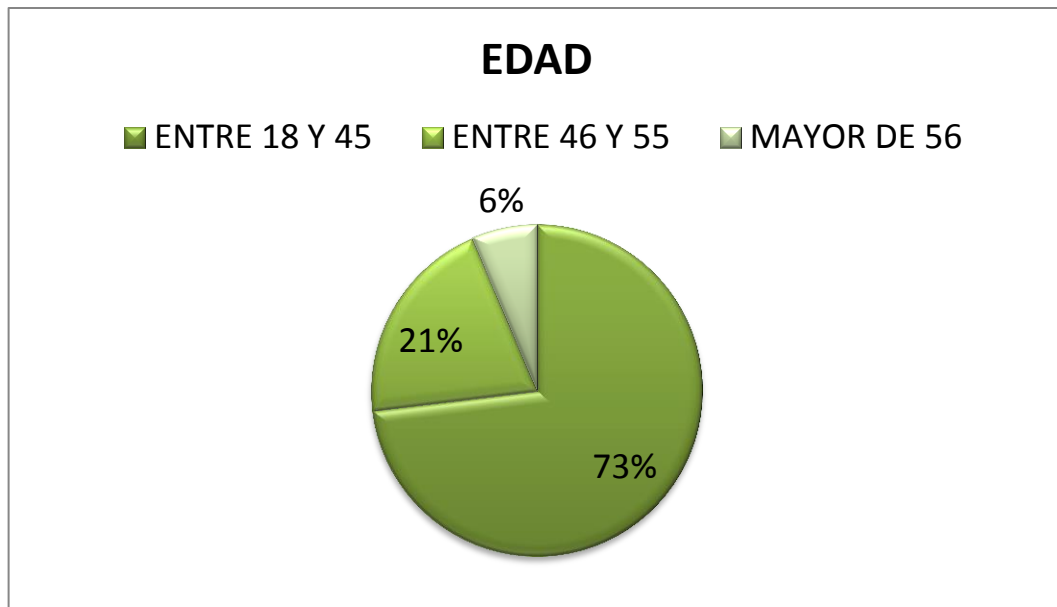
De acuerdo a la actividad económica de INDAGRO S. A., en el área de producción se encuentran 56 empleados que representan el 72% del total de la población y en el área de administración 22 empleados que hacen parte del 22% restante. La diferencia entre las dos áreas es significativa debido a que el área de producción es bastante grande y el área de administración está encargada en parte de coordinar el proceso y enfocar hacia el cumplimiento de objetivos a la otra área.

**Figura 5. Distribución de la población por estado civil**



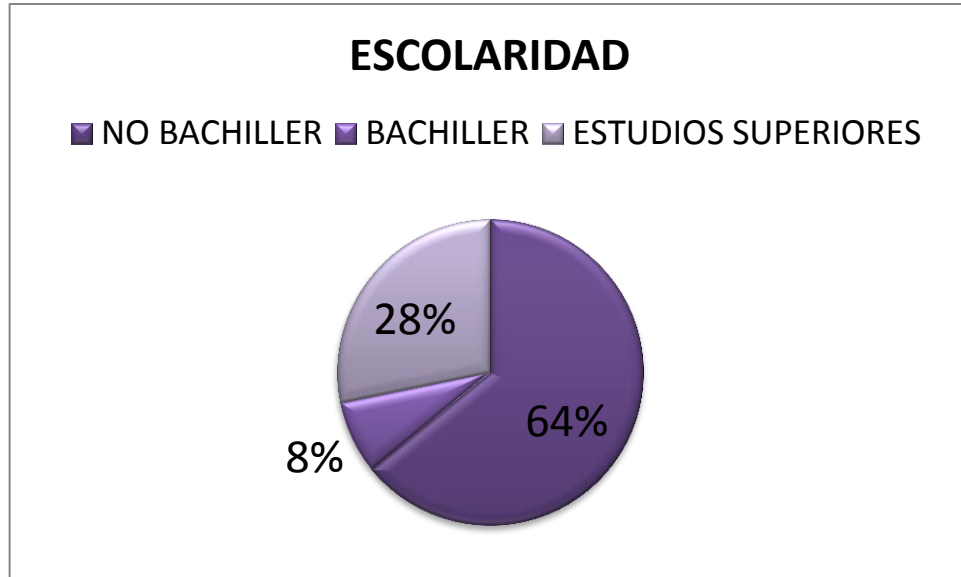
En la población trabajadora de INDAGRO S. A. identificamos que el 33% de los empleados se encuentran casados, el 28% en unión libre, el 26% solteros, un 10% separados y un 3% viudos. Esto significa que la mayor parte de la población trabajadora (64%) ya cuenta con responsabilidades de tipo familiar, lo que aumenta el sentido de responsabilidad en cada uno. Sin desconocer que parte de la población soltera también contribuye con gastos de manutención en el hogar.

**Figura 6. Distribución de la población por edad.**



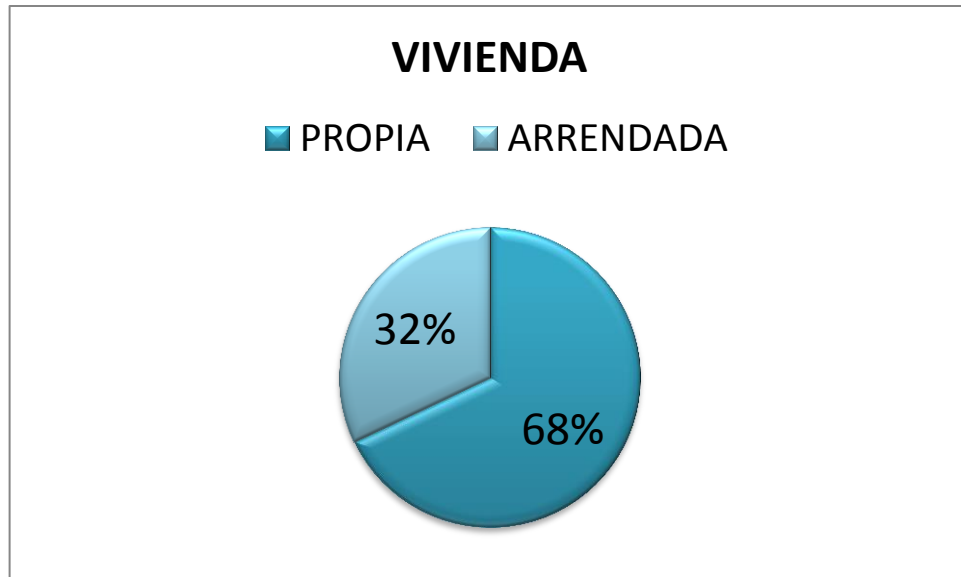
El 73% de la población trabajadora de INDAGRO S. A. están entre los 18 y 45 años de edad, lo que significa una población joven y económicamente activa; un 21% está entre los 46 y 55 años de edad y tan solo un 6% supera los 56 años. El capital humano de INDAGRO S. A. es el elemento más importante para aumentar su nivel de productividad y así mismo debe motivarlo, promoviendo capacitación y bienestar en los mismos.

**Figura 7. Distribución de la población según nivel de escolaridad**



En el nivel educativo en INDAGRO S. A. se encuentra que el 64% del total de la población no es bachiller, esto debido a que la mayor parte de la población se encuentra en el área operativa, para lo cual no se requiere un conocimiento previo mínimo. Un 8% cuenta con el bachillerato completo, población que ingreso recientemente a la organización. Finalmente un 28% de la población cuentan con estudios superiores sean técnico, tecnológicos o profesionales, quienes se encuentran ocupando cargos administrativos. Se concluye que el nivel educativo de la empresa es deficiente, ya que la mayor parte de sus trabajadores no cuentan con estudios básicos completos, dentro de los programas de bienestar se sugiere incluir la academia como opción de mejoramiento continuo al personal.

**Figura 8. Distribución de la población según tenencia de vivienda.**



La distribución frente a la vivienda, se refleja que la mayor parte de la población, un 68% cuenta con vivienda propia, sea familiar o adquirida, distribuidos tanto en el área administrativa como de producción, y un 32% restante vive en arriendo. Es evidente que debido a la permanencia de los trabajadores en la empresa, esta ha contribuido en gran parte a la obtención de las mismas.

#### 4. CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA

La práctica profesional desarrollada en INDAGRO S. A. por la estudiante de decimo semestre de Trabajo Social, mostró una continuidad en su proceso de aprendizaje, formación académica, profesional y personal, además de ser reconocida como un elemento humano vital para el mejoramiento en procesos de personal y así mismo de los colaboradores de esta.

La intervención profesional en INDAGRO S. A. se desarrolló desde las siguientes etapas:

- **Ubicación:** Conocimiento general de la empresa, su organización administrativa (misión, visión, organigrama, etc.); área, procesos y procedimientos en donde se enmarca la práctica.
- **Diagnóstico:** elaboración de un diagnóstico inicial como punto de partida, con el diseño de la matriz DOFA, en la cual se muestran las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.
- **Planeación:** construcción del plan de intervención, está centrado en la interrelación de variables junto con los principios de gerencia estratégica, aprobado previamente por la directora de práctica y la gerencia general de la organización.
- **Ejecución:** se desarrolla la planeación, se evidencian habilidades y destrezas de la estudiante en práctica, logrando el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados.

El trabajo desarrollado durante el periodo de práctica en INDAGRO S. A., se orientó bajo una planeación que se logra después de hacer identificación y ubicación en la empresa, y de realizar el diagnóstico sobre la misma.

#### **4.1 DIAGNOSTICO INICIAL**

Para cualquier empresa es imprescindible conocer las condiciones del macro y microentorno, y de igual forma sus distintas manifestaciones. Esto permite conocer también la influencia de los mismos en los valores de los integrantes de la organización y las competencias o habilidades necesarias para cumplir la misión y lograr la visión, y en relación con esto establecer los recursos adecuados para hacer frente a las condiciones de dicho entorno para que no impacten en forma negativa el sistema de creencias y valores básicos de los miembros de la organización.

A través de la entrevista individual estructurada (Ver Anexo B) realizada a cada colaborador de INDAGRO S. A., se lograron identificar aspectos importantes para conocer el estado de la organización (antigüedad, composición familiar, relación entre compañeros, jefes y directivos, horario laboral, concepto frente a la empresa, cargos que desempeñan, entre otros) de esta forma contar con elementos claros basados en la percepción de los empleados y administrativos de la empresa, de esta forma se tiene un punto de partida definido que proporciona los elementos necesarios para obtener el logro de los objetivos, como elevar el desempeño general de INDAGRO S.A., contribuyendo con el compromiso, la cohesión y el sentido de pertenencia con la organización, ayudando así a integrar la misión, visión, objetivos y estrategia de INDAGRO S. A., fortaleciendo el mantenimiento de la dirección organizacional.

INDAGRO S. A. actualmente cuenta con un talento humano fortalecido, pero las relaciones Jefe-Empleado se notan verticalizadas y mecanicistas totalmente especialmente cuando existen fallas en el normal desempeño del departamento o de algún empleado en particular, lo cual se refleja e interfiere en el ambiente laboral, llegando a crear distanciamiento y tensión de los empleados en relación con su jefe; así mismo, las decisiones de los directivos no son pensadas con los

directos implicados, un ejemplo de ello es el cambio en los turnos de trabajo, los cuales son impuestos, y se cuestiona el trabajador que no pueda contribuir con trabajo adicional, lo cual interfiere notablemente en su dinámica personal y familiar.

La mayoría de colaboradores viven en constante interacción debido al tipo de labor desempeñada, pero como se refiere anteriormente, no lo hacen de forma adecuada, ya que se emplean canales de comunicación verticales y unidireccionales, creando conflictos y toma equivocada de decisiones, hasta llegar al punto en que es posible que el trabajador se aburra de la circunstancia y abandone el cargo como ocurre frecuentemente con el grupo de conductores y su jefe inmediato.

De acuerdo a la forma como se generan las relaciones entre directivos, jefes y empleados de la organización, las condiciones laborales son afectadas por una serie de factores, sociales, económicos y culturales que determinan la calidad de las interacciones y en este sentido la oportunidad de que la empresa logre un pleno desarrollo organizacional, el cual vincule a todos los subsistemas que la integran para obtener el éxito.

Por otra parte se desarrollaron entrevistas informales con directivos de INDAGRO S. A., indagando la percepción que tienen de sus empleados y también conocer las expectativas frente a la intervención del Trabajo Social en la organización, en esta forma centrar el proceso de práctica en la planeación y ejecución de acciones estratégicas oportunas; se evidenció la preocupación del Representante Legal por la ausencia del COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional) el cual es legalmente requerido en cualquier empresa, al tener el departamento de Gestión Humana cumpliendo con funciones básicas como manejo de nómina, afiliaciones de ley, manejo de prestaciones sociales, las cuales actualmente se encuentran manejadas por un auxiliar contable, esto debido a la inexistencia de manuales y

perfiles definidos para cada cargo, el personal es contratado cuando la empresa se encuentra bajo gran demanda de producción y se requiere de más empleados, que generalmente se vinculan por reclutamiento interno, es decir personas conocidas o recomendadas por miembros al interior de la organización, las cuales en su gran mayoría no poseen cualidades, conocimientos y requisitos para el desempeño de la labor a la cual se vinculan. No existe un proceso claro de selección de personal, y se exponen a constantes errores por consecuencia del mismo.

## **4.2 MATRIZ DOFA**

Después de analizar los aspectos principales identificados entre los trabajadores de INDAGRO S. A. se genera como diagnóstico una matriz DOFA, la cual involucra las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la organización.

### **DEBILIDADES**

- Se presentan chismes, mal interpretaciones y en algunas ocasiones mentiras entre algunos empleados
- Maltrato por parte de algunos de los jefes hacia sus subalternos (Marginación)
- Horarios de trabajo que interfieren con el tiempo que le deben dedicar los colaboradores a sus familias
- Inconsistencias entre el horario establecido y el horario laborado
- Falta de personal para desempeñar todas las actividades demandadas
- Poca autonomía en ciertos trabajadores para desempeñar las labores
- Falta de integración y comunicación asertiva entre los trabajadores
- No hay un proceso definido para el manejo de personal
- Jornadas demasiado extensas de trabajo

## **OPORTUNIDADES**

- INDAGRO S. A. en una empresa de gran reconocimiento a nivel nacional y su marca GANASAL es de gran prestigio.
- Cada uno de sus trabajadores muestra gran aprecio y amplio sentido de pertenencia por la organización
- Se muestra interés de la empresa en cuanto a la vinculación de la profesión de trabajo social al departamento de recurso humano.
- Apoyo de las entidades externas de la empresa como; caja de compensación, EPS, ARL al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo
- Opción de personal SENA para apoyar la gestión del departamento de recurso humano
- Valoración de la gestión del trabajo social en INDAGRO S. A.
- Autonomía en el desarrollo del trabajo desempeñado por la practicante
- Asesoría permanente del supervisor de practica

## **FORTALEZAS**

- Se mantienen relaciones de respeto entre todos los trabajadores
- Cada colaborador desempeña muy bien cada una de sus labores y se sienten a gusto haciéndolo
- Existe colaboración, apoyo, cooperación y receptividad en los colaboradores
- Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización
- La empresa cuenta con el departamento de recurso humano
- El alto nivel de confianza entre los empleados favorece el desarrollo de las actividades

## **AMENAZAS**

- Inadecuado proceso de selección y provisión de personal
- Los cargos desempeñados a nivel administrativo no se encuentran acorde al perfil profesional de quienes los ocupan

- Rotación permanente de personal
- La no continuidad de los objetivos planteados y desarrollados por el espacio de practica
- La variación económica del sector puede ocasionar restricción en los recursos destinados para programas de desarrollo
- Alta competitividad en el sector
- Mala administración de los recursos a nivel interno por parte de sus propietarios

Después de definir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, se diseña una planeación que esté acorde a las necesidades manifiestas de la empresa con el fin de identificar con un criterio claro, los objetivos por alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

El análisis anteriormente presentado, muestra la realidad en la cual se encuentra actualmente INDAGRO S. A., con base en esta, se presentan propuestas estratégicas, que propenden el fortalecimiento en la provisión del talento humano, la ejecución de acciones que garanticen su conservación y desarrollo, y así mismo la evaluación del desempeño, a través de la intervención profesional.

**Tabla 2. Matriz DOFA**

<b>Matriz DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Interés y colaboración de la gerencia general para integrar al trabajo social con el departamento de recurso humano</p> <p>Apoyo de la CCF y EPS en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST</p> <p>Autonomía en el trabajo desarrollado desde la práctica en trabajo social</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Adelantar acciones que permitan la estabilidad del talento humano</p> <p>Diseñar el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (Creación y Ejecución)</p> <p>Presentación de la propuesta de intervención a las directivas de la organización</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Apertura de espacios de formación y desarrollo humano</p> <p>Implementación de un programa de motivación para el personal</p> <p>Establecer programas internos que favorezcan la participación, creatividad e integración de los trabajadores</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>Mala estructura del proceso de selección y provisión de personal</p> <p>Algunos cargos no están acorde al perfil profesional de quienes los desempeñan</p> <p>La no continuidad de los objetivos planteados y desarrollados en la práctica profesional</p> <p>Rotación permanente de personal</p>	<p>Fortalecer el proceso de provisión del talento humano</p> <p>Diseñar manual de funciones para el desempeño de cada cargo</p> <p>Creación de un programa da capacitación</p>	<p>Reestructurar las actividades desarrolladas en el departamento de recurso humano</p> <p>Definir los perfiles ocupacionales</p> <p>Proponer procesos adecuados de motivación y comunicación</p> <p>Dirigir los procesos de reclutamiento, selección e inducción</p>

**Fuente: La Autora**

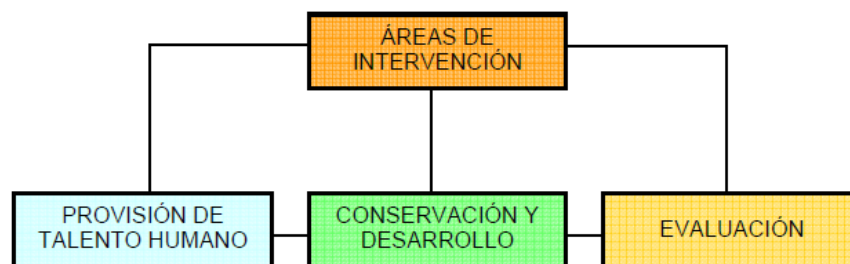
### 4.3 PROCESO DE INTERVENCIÓN

El diagnóstico desarrollado en INDAGRO S. A. posibilita el análisis de los aspectos que favorecen o desfavorece a la organización y así mismo al proceso de práctica; Con base en ello, la practicante diseña la planeación que conllevará al diseño de una propuesta de intervención. (Ver Tabla 2)

La planeación fue presentada ante la directora de práctica y la gerencia general de INDAGRO S. A., quienes mostraron gran interés y aprobación sobre la misma para ser desarrollada, páralo cual todos los esfuerzos estuvieron dirigidos al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas con el fin de proporcionar las herramientas que facilitarían el fortalecimiento de los procesos llevados a cabo en la organización y así mismo la mejora en las condiciones de sus colaboradores.

A continuación se presenta la planeación desarrollada en INDAGRO S. A. con sus objetivos, estrategias, metas y logros tomando en cuenta las “áreas de intervención profesional en la organización”<sup>32</sup>

**Figura 8. Áreas de Intervención Profesional**



<sup>32</sup> TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Documento Área Laboral. Áreas Internas de Intervención Profesional en la Organización. P 3

#### 4.4 INDAGRO S. A. PLANEACION ESTRATEGICA

**4.4.1 Provisión del talento humano.** El objetivo está centrado en el establecimiento e implementación de un proceso adecuado de provisión del talento humano en INDAGRO S. A. Estuvo diseñado desde tres estrategias básicas: definición de perfiles, elaboración del proceso de selección e inducción y finalmente la caracterización total del personal.

- **ESTRATEGIA: Generar procesos previos para verificar la provisión de personal.** La primera acción estratégica está orientada hacia la definición del perfil ocupacional y humano adecuado para cada cargo en INDAGRO S. A., esta necesidad fue identificada después de varias reuniones con los directores de departamento, quienes al momento de abordar el tema de evaluación de desempeño para la medición de la productividad hicieron hincapié en el desconocimiento total por parte del personal frente a la utilización de los manuales de funciones.

Los colaboradores aseguran que es necesario establecer parámetros definidos de selección debido a que en la actualidad hay empleados que no cumplen con los requisitos mínimos para lograr un mejor desempeño.

En acuerdo con lo anterior, se diseñó un instrumento de recolección de datos sobre la descripción de perfiles, el cual fue aplicado al nivel directivo de la organización con miras al correcto establecimiento de aspectos relevantes en cada perfil de sus subalternos. Después de adquirida la información, se elabora un documento final donde se logran apreciar claramente los requisitos que demanda el perfil de cada cargo. Este fue presentado a la Gerencia General para su final aprobación.

El perfil ocupacional describe los procesos tecnológicos propios de una labor específica, indica las competencias y características personales requeridas al ocupar un puesto vacante o al momento de crear y mejorar un procedimiento, de igual forma define las capacidades y habilidades a nivel cognoscitivo, funcional y operativo que debe tener un empleado cuando desarrolla una actividad, para con esto organizar eficazmente el trabajo.

Es así como se logran agilizar los procesos de reclutamiento y selección de la organización, para con ello mejorar la eficiencia y efectividad de la misma. Los perfiles ocupacionales conforman un elemento fundamental en la evaluación de los aspirantes frente al futuro desempeño de su cargo. Todo esto se desarrolla desde las necesidades manifiestas de la empresa. (Ver anexo B)

**Cuadro 1. Provisión – Procesos previos de provisión de personal**

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Fortalecer la provisión del capital humano en INDAGRO S. A.</b>			
<b>ESTRATEGIA 1 : Generar procesos previos para verificar la provisión de personal</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTION</b>
Identificar el manual de funciones y perfiles de la empresa para el área de producción y de administración de INDAGRO S. A.	Al La primera semana del mes de Diciembre 2012 tener los manuales de funciones y perfiles de la empresa identificados	Reconocimiento de 42 manuales de funciones con los respectivos perfiles, habilidades y esfuerzos para cada cargo	<b>100%</b>
Aplicación de un instrumento que permita conocer los requerimientos del perfil ocupacional	A la segunda semana del mes de Diciembre 2012 conocer los requerimientos de cada cargo	Se actualizaron los 42 manuales existentes con los requerimientos de sus respectivos perfiles	<b>100%</b>
Determinación y presentación de los perfiles ocupacionales a la Gerencia General INDAGRO S. A.	Se definirán los perfiles correspondientes a cada cargo, para la tercera semana de Diciembre de 2012 y se hará presentación	Se mejoraron y definieron los manuales por cargos con su respectivo perfil ocupacional y humano para el proceso de selección.	<b>92%</b>

	a la Gerencia General		
Capacitación y orientación a los jefes de área para implementación de los manuales y perfiles de cada cargo	Al finalizar el mes de Diciembre 2012 se implementara el uso de la herramienta de manuales y perfiles para cada cargo	Cada jefe de área debe manejar correctamente la herramienta de manuales y perfiles de cada cargo	100%

Fuente: La Autora

- **ESTRATEGIA: Elaborar el proceso de selección e inducción como base de una adecuada provisión de personal para la organización.** Como segunda estrategia para lograr el objetivo de Fortalecer la provisión del capital humano en INDAGRO S. A., se propone la elaboración e implementación de un proceso adecuado de selección e inducción de para el personal.

La necesidad de esta planeación surge de la incorrecta forma de selección e inducción para el personal que ha venido desarrollando la organización, este tipo de procesos se han basado en la búsqueda de un nuevo empleado a través de estrategias no específicas, en la mayoría de casos se desarrollan de forma apresurada seleccionando personas cercanas conocidas o con el archivo de hojas de vida existente en la empresa, el proceso de inducción consta de una breve explicación sobre la actividad que va a desempeñar el nuevo trabajador, y el diligenciamiento de los formatos respectivos para vinculación y contratación.

Por lo anterior, se planteó ampliar y mejorar estos procesos completamente, reorientando y estructurando coherentemente según las necesidades de la empresa, de esta forma se realiza el formato para la selección de personal con su respectivo flujograma y la elaboración de un documento final con el programa de inducción. (Ver Anexo D y F).

Por otra parte, se recopila todo el material necesario para el diseño del manual de inducción (Ver Anexo G) y se realiza el documento base con el programa de

inducción dirigido al nuevo empleado dentro de la organización. Finalmente se presenta a la Gerencia General para aprobación.

### Cuadro 2. Provisión – Proceso de Selección e Inducción

<b>ESTRATEGIA 2 : Elaborar el proceso de selección e inducción como base de una adecuada provisión de personal para la organización</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTION</b>
Elaborar el proceso de selección e inducción de INDAGRO S. A.	Al La primera semana del mes de Enero 2013 se tendrá elaborado el diseño de estos procesos para ser presentados a la gerencia general	Proceso de selección e inducción del personal elaborado	<b>100%</b>
		Diseñado el flujograma de selección	<b>100%</b>
		Manual de inducción de INDAGRO S. A. creado	<b>100%</b>
Coordinación e Implementación de los procesos adecuados de provisión de personal	Al finalizar el mes de Enero 2013, todo el ingreso de personal será llevado a cabo según el nuevo proceso.	Personal nuevo seleccionado con los procesos implementados	<b>100%</b>

Fuente: La Autora

- **ESTRATEGIA: Diseñar un sistema de información y caracterización del personal de INDAGRO S. A.** La tercera estrategia en pro del logro del objetivo planteado, es el diseño de un sistema de información y caracterización del personal.

Con esta propuesta estratégica se logra conocer en mejor forma las condiciones y características de vida de cada trabajador, lo cual complementa el perfil de cada uno. Se realizaron las visitas con el instrumento de visita familiar (Ver Anexo H), elaborado para INDAGRO S. A. (Autorizado por la Gerencia General), se procuró la presencia del trabajador en cada visita.

Con la estrategia se analizaron factores como: dependencia económica (Personas a cargo), dinámica familiar, caracterización de la vivienda y el entorno, relación empresa – trabajador.

La información recolectada se registró en una base de datos para ser entregada a la Gerencia General de INDAGRO S. A. Posteriormente se expuso el resultado obtenido a la Gerencia General, lo cual fue asertivo, ya que posibilitó un mejor acercamiento con los colaboradores, esto también facilitó a la practicante una mejor perspectiva personal, familiar y social de los trabajadores.

Al finalizar el proceso, cada trabajador participante, manifestó aceptación frente a la realización de las visitas, pues se reconoce un mayor interés y una mejor atención por parte de la organización hacia ellos, sus familias y su forma de vida.

**Cuadro 3. Provisión – Información y caracterización del personal**

<b>ESTRATEGIA 3 : Diseñar un sistema de información y caracterización del personal de INDAGRO S. A.</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTION</b>
Apropiar un instrumento de visita familiar que facilite la recolección y verificación de datos de los empleados.	Al La primera semana del mes de Febrero 2013 se tendrá el formato definitivo de visita familiar para aplicar.	78 Visitas familiares realizadas frente a un total de 153 trabajadores INDAGRO S. A.	<b>51%</b>
Construcción del mapa demográfico de los trabajadores INDAGRO S. A.	En la segunda semana del mes de Febrero 2013, se habrá caracterizado y elaborado el mapa demográfico INDAGRO S. A.	Entrega de la base de datos completa con información correspondiente a las 78 visitas realizadas a los trabajadores.	<b>100%</b>

**Fuente: La Autora**

**4.4.2 Mantenimiento y conservación del capital humano.** La segunda área de intervención refiere el mantenimiento y la conservación del capital humano.

- **ESTRATEGIA: Estructurar el sistema de gestión y vigilancia de la seguridad y salud en el trabajo para el año 2013.** Para el logro de este objetivo se planteó como primera estrategia la organización de los procesos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. Esta área es la que se encarga de brindar condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas y de estímulo para los colaboradores, con el fin de evitar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y lograr un ambiente apto para un mejor desempeño.

En apoyo con POSITIVA ARL, se logra dar inicio al diseño e implementación del SGVSST, el cual incluye todo lo relacionado con el tipo de actividades anteriormente mencionadas. En primer lugar se conforma el Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO con Ocho miembros participantes, en el cual se incluyeron cuatro personas del área de producción y cuatro personas del área administrativa, dos de ellos elegidos desde la Gerencia General de la organización, dentro de estos la Practicante de Trabajo Social nombrada por la empresa como Presidenta del organismo y así mismo la encargada de vigilar y coordinar el cumplimiento de las funciones del mismo.

El COPASO tiene como funciones la identificación de factores de riesgo y la planeación de estrategias de prevención sobre los mismos, por otra parte vigila el cumplimiento de las diferentes actividades planteadas para el área de seguridad y salud en el trabajo.

Gracias a la asesoría de la ARL, se establece el SGVSST, y así mismo la elaboración del panorama de riesgos, plan de emergencia y cronograma de actividades que mitigan la presencia de posibles riesgos en la organización.

#### Cuadro 4. Mantenimiento y Conservación - SGVSST

OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Reducir Y prevenir los factores de riesgo que puedan afectar la salud física y mental de los trabajadores INDAGRO S. A.			
ESTRATEGIA 1 : Estructurar el sistema de gestión y vigilancia de la seguridad y salud en el trabajo para el año 2013			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTION
Conocer el marco teórico de la seguridad y salud en el trabajo en Colombia.	Al La Cuarta semana del mes de Febrero 2013 tener conocimiento claro sobre la conceptualización de la seguridad y salud en el trabajo.	Conocimiento del componente teórico de la seguridad y salud en el trabajo en Colombia	100%
Elaboración del Panorama de Riesgos de INDAGRO S. A.	A la primera semana del mes de Marzo 2013 contar con el panorama de riesgos	Elaboración y divulgación del panorama de riesgos de la empresa	100%
Promover la participación del COPASO en el diseño del SGVSST para INDAGRO S. A.	Para la segunda semana de Marzo 2013 socializar el SVGSST recibir aportes y sugerencias.	Conformado y Establecido el COPASO  Diseñado el SGVSST para el año 2013 INDAGRO S. A.	100%

Fuente: La Autora

- ESTRATEGIA:** Coordinar un programa de capacitación de personal encaminado al liderazgo y fortalecimiento de relaciones interpersonales, solución de conflictos y trabajo en equipo. El segundo objetivo estratégico se enfoca en contribuir con el crecimiento y desarrollo del colaborador por medio de un programa de capacitación que integre habilidades como el liderazgo, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la solución de conflictos y el trabajo en equipo.

Se tuvo la participación de los jefes de área, y así mismo las problemáticas identificadas en el previo diagnostico desarrollado, con esto se logró organizar

el programa de capacitación, que contó con la colaboración también de las entidades externas a la empresa que brindan este tipo de servicios, como: EPS, CCF, ARL Y AFP. Se estableció un cronograma de actividades de capacitación para el año 2013, el cual fue aprobado por la Gerencia General.

### Cuadro 5. Mantenimiento y conservación – Programa de capacitación

OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Fomentar el crecimiento y desarrollo de los trabajadores por medio del aprendizaje para aumentar la calidad humano en INDAGRO S. A.			
ESTRATEGIA 1 : Coordinar un programa de capacitación de personal encaminado al liderazgo y fortalecimiento de relaciones interpersonales, solución de conflictos y trabajo en equipo			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTION
Identificar con los jefes de área las necesidades de capacitación de sus colaboradores.	La tercera semana del mes de Marzo 2013 tener el programa de capacitación de personal diseñado.	Diseño del programa de capacitación de personal INDAGRO S. A.	100%
Elaboración del cronograma de programa de capacitación y gestionar los entes externos que contribuirán.	Al finalizar el mes de Marzo 2013 Hacer entrega del cronograma del programa de capacitación para aprobación.	Confirmación de las actividades y fechas con los entes externos  Presentación del cronograma del programa a la gerencia general	100%

Fuente: La Autora

- **ESTRATEGIA: Medición de Clima Organizacional.** El último objetivo estratégico incluye la medición del clima laboral, el cual muestra el ambiente interno existente entre los integrantes de la organización y a su vez se relaciona con la motivación existente.

Si la organización no brinda las mejores condiciones en el entorno laboral, la motivación del trabajador se ve considerablemente afectada, es responsabilidad

de la empresa velar por esta. En este sentido cabe aclarar que si la motivación de los colaboradores es alta, su clima organizacional por consiguiente será alto, y así mismo generara satisfacción, interés y colaboración por parte de estos. Pero si la motivación es baja sea por frustración u obstáculos que se interpongan en la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional baja y se caracteriza con el desinterés, la apatía, insatisfacción y la depresión en los integrantes de la organización.

La medición de clima organizacional realizada en INDAGRO S. A. se aplicó a todo el personal colaborador, en búsqueda de un resultado más exacto.

El instrumento de medición se elaboró de acuerdo a las características de la empresa, este incluía 135 afirmaciones y 9 variables, a cada empleado le fu explicado el proceso para asegurar la veracidad del mismo. (Ver Anexo I)

Finalmente se tabularon los resultados, se organizó y genero el documento para ser presentado a la Gerencia General.

### Cuadro 6. Mantenimiento y conservación – Clima Organizacional

OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Dirigir el proceso de medición de clima organizacional en INDAGRO S. A.			
ESTRATEGIA 1 : Medición de Clima Organizacional			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RES. DE GESTION
Caracterización de la cultura organizacional.	Sobre la primera semana de abril de 2013 se tendrá caracterizada la cultura organizacional.	Definición de la cultura organizacional de INDAGRO S. A	100%
Elaboración y aplicación del instrumento de medición del clima organizacional	En la tercera semana de abril 2013 se elaborara y aplicara el instrumento de medición de clima organizacional.	Elaboración y aplicación del instrumento de medición	100%
Organización de los resultados de la medición de clima organizacional	En la primera semana de Mayo 2013 se tendrán los resultados del proceso de medición para ser presentados a la gerencia general.	Presentación del documento final del proceso a la Gerencia General	100%

Fuente: La Autora

#### 4.4.3 Evaluación del Capital Humano

- ESTRATEGIA: Implementar mecanismos de evaluación de desempeño.** La última área de intervención está orientada hacia la implementación de mecanismos de evaluación de desempeño laboral en INDAGRO S. A., estas se estructuraron desde tres áreas, una para el área de producción, otra para el área administrativa y una especial para periodo de prueba respectivamente. Los mecanismos fueron aprobados por la Gerencia General y a su vez puestos a disposición de la organización para ser utilizados en cumplimiento del objetivo planteado.

### Cuadro 7. Evaluación – Desempeño

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Organizar el proceso de evaluación de desempeño en INDAGRO S. A.</b>			
<b>ESTRATEGIA 1 : Implementar mecanismos de evaluación de desempeño</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTION</b>
Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño según las características de la empresa.	En la segunda semana de Mayo de 2013 se tendrá el instrumento de evaluación de desempeño.	Elaboración de los formatos de evaluación de desempeño para INDAGRO S. A	<b>100%</b>
Seleccionar y capacitar el comité encargado de la evaluación de desempeño	En la segunda semana de Mayo 2013 realizar una reunión con los integrantes del comité.	Capacitación del equipo evaluador	<b>80%</b>

**Fuente: La Autora**

## 5. EVALUACIÓN

La práctica en trabajo social realizada en INDAGRO S. A. fue desarrollada principalmente en búsqueda de la apertura del campo de acción, y a su vez del reconocimiento de la profesión en el área organizacional del sector industrial. El desafío estuvo enfocado en dar respuesta a las necesidades manifiestas de la empresa, por tanto inicialmente se procuró aportar todo lo que desde el trabajo social enriquece y fortalece los procesos propios de la organización; en esta etapa se logró direccionar el enfoque de la práctica y así mismo conocer las necesidades y falencias de la misma para tener la base de estructuración del plan de acción.

Gracias a la reestructuración de procesos de selección e inducción, se facilitó la ubicación laboral del nuevo trabajador, ponerlo en conocimiento sobre el nuevo entorno en el cual se relacionaría, lo cual incluye conocimiento de la misión, visión, reseña histórica, ubicación, estructura, objetivos, y funcionamiento general entre otros aspectos, conocimiento de su área de trabajo, sus responsabilidades individuales y colectivas, deberes y derechos; brindar una visión más amplia de la función que empezaría a desempeñar para mostrar la importancia de su labora en la organización.

En este mismo sentido, lograr la elaboración e implementación de formatos adecuados para cada proceso descrito, los cuales fueron propuestos y aceptados para servir actualmente como elementos de apoyo de los mismos.

Identificar los perfiles ocupacionales y la dinámica de entrevistas de personal aspirante a un cargo, fue componente importante dentro del desarrollo de la práctica, se asumió habilidad para la aplicación y realización de visitas de verificación familiar para corroborar la información suministrada por los aspirantes

y de esta forma emitir un concepto en cuanto a su entorno familiar. Lo cual mejora el proceso de selección, en el reconocimiento del equipo de trabajo sobre la labor de trabajo social, pero en mayor medida en la gestión del capital humano que mejoró considerablemente.

Otra experiencia del proceso de practica estuvo centrado en el poder direccionar y organizar procesos de mantenimiento y conservación, como establecer la propuesta del programa de capacitación de personal como elemento motivador que garantice la permanecía y mejor desempeño de los colaboradores, este programa se diseñó desde temáticas como: liderazgo, relaciones interpersonales, solución de conflictos y trabajo en equipo, por otra parte el reconocimiento de la seguridad y salud en el trabajo dentro de la empresa a través del apoyo constante de la ARL para el diseño y ejecución del SGVSST y todos la normatividad legal que se debe cumplir. Ocupar la dirección del COPASO gracias al voto de confianza de la Gerencia General, lo cual contribuyo al conocimiento personal sobre la normatividad legal que protege al empleado y le garantiza un mejor entorno laboral.

La medición del clima organizacional fue uno de los procesos que demando mayor tiempo, ya que dio a conocer a la Gerencia General de la organización el estado actual de su ambiente laboral y trabajar con exactitud sobre los aspectos más relevantes.

L a realización de los diferentes modelos de evaluación de desempeño por áreas de trabajo y de periodos de prueba y la conformación de un comité evaluador fue la última estrategia desarrollada, para la cual no se pudo llevar a cabo ningún ejercicio debido al corto tiempo de práctica, pero queda la satisfacción de la aprobación del procesos para su futuro desarrollo.

A nivel personal considero de gran importancia la experiencia profesional adquirida, puesto a que en el enfoque principal de la carrera no se tiene muy en cuenta esta área, y gracias al proceso desarrollado, se identificaron muchos campos de acción que requieren de una mayor profundización académica desde el ámbito empresarial. El aspecto laboral es un componente más de la cotidianidad del ser humano, y sobre el cual se puede trabajar en gran medida para contribuir al mejoramiento en la calidad de vida del mismo, desde esta área se cuenta con los recursos necesarios y la disposición para hacerlo en una mejor forma.

A continuación se presenta el análisis DOFA de salida, el cual incluye todos los aspectos identificados al finalizar la experiencia.

### **DEBILIDADES**

- Conflictos laborales presentes en el entorno laboral
- Poca autonomía en ciertos trabajadores para desempeñar las labores
- Falta de integración y comunicación asertiva entre los trabajadores
- Jornadas demasiado extensas de trabajo

### **OPORTUNIDADES**

- INDAGRO S. A. en una empresa de gran reconocimiento a nivel nacional y su marca GANASAL es de gran prestigio.
- Cada uno de sus trabajadores muestra gran aprecio y amplio sentido de pertenencia por la organización
- Se muestra interés de la empresa en cuanto a la vinculación de la profesión de trabajo social al departamento de recurso humano.
- Apoyo de las entidades externas de la empresa como; caja de compensación, EPS, ARL al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo
- Creación de la necesidad del área de Trabajo Social permanente en el departamento de Gestión Humana.
- Valoración de la gestión del trabajo social en INDAGRO S. A.

- Autonomía en el desarrollo del trabajo desempeñado por la practicante
- Asesoría permanente del supervisor de practica
- Rápida ubicación de la práctica.

### **FORTALEZAS**

- Apoyo de la Gerencia General y sus colaboradores a la gestión desde trabajo social
- Establecimiento de un proceso adecuado de selección e inducción para la organización
- Apoyo económico para la realización de cada actividad propuesta.
- Articulación del área productiva y administrativa para lograr los objetivos propuestos.
- Deseo de ampliar los conocimientos y adquirir experiencia por parte del estudiante en práctica.
- Existe colaboración, apoyo, cooperación y receptividad en los trabajadores
- Calidad humana del Gerente General
- Implementación de la planeación estratégica dentro de la empresa
- Existencia de una base de datos completa en el departamento de gestión humana

### **AMENAZAS**

- No continuidad de los objetivos desarrollados en el proceso de práctica.
- Tiempo definido por la empresa para el desarrollo del plan de acción

## **6. PROPUESTA DE INTERVENCION - REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA**

El capital humano es el elemento más importante dentro del funcionamiento de cualquier organización. Si el componente humano está dispuesto a brindar su esfuerzo, la empresa tendrá un pleno funcionamiento, de lo contrario se detendrá su proceso productivo. Las nuevas tendencias de la economía y el trabajo y la tecnología cada vez más avanzada, demandan un reto para la industria, en el cual solo los mejores estarán en capacidad de competencia.

Cuando la empresa desea proyectarse a futuro, debe realizar análisis de cada una de sus áreas, estructura de las mismas y funcionamiento, con el objetivo de conocer la forma en cómo se administran sus recursos y así elaborar un balance que permita identificar si se están alcanzando o no los resultados esperados, para de esta forma organizar los cambios necesarios en favor de las mismas y lograr los más altos niveles de eficiencia y eficacia, cumpliendo así con la responsabilidad adquirida al suministrar los mejores productos y servicios a la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

INDAGRO S. A., es una empresa que reconoce la importancia del capital humano en el proceso productivo de la misma, de esta forma asume el compromiso de inversión para garantizar así el aprovechamiento pleno de sus capacidades en beneficio de la organización y el mejoramiento en la calidad de vida de cada colaborador, esto con miras a mantener su posicionamiento en el mercado.

La organización tiene clara la importancia del capital humano que la conforma, es consciente de la necesidad de reestructurar el departamento de gestión humana, de forma que cumpla con los objetivos y las necesidades de la empresa en cuanto al manejo de sus colaboradores.

La administración del recurso humano tiene dentro de sus funciones principales, brindar las capacidades humanas necesarias en una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para lograr su satisfacción personal y así mismo al grupo humano en el cual se desenvuelve.

El departamento de gestión humana de INDAGRO S. A. se enfoca en el desarrollo de actividades referidas a: Novedades de nómina, liquidación de aportes a seguridad social, contratación, afiliaciones, prestaciones sociales, eventos de integración, disciplina laboral. Otras, enmarcadas dentro de las obligaciones laborales de la empresa generadas por la Gerencia General.

La empresa considera al departamento de Gestión Humana en un nivel secundario en relación a los procesos organizacionales de la misma, por tanto la asignación de recursos no es suficiente para suplir las necesidades del personal, al cual en la mayoría de los casos no se le brinda oportunidad de innovar, proponer, crear, y evolucionar dentro del contexto laboral.

Tras varios intentos llevados a cabo por la Gerencia General al mantener el deseo de vincular personal capacitado a la empresa y a su vez al departamento de Gestión Humana que permita establecer procesos dirigidos al desarrollo integral del individuo, las condiciones para lograrlo son difíciles en un entorno donde los intereses económicos están por encima de la realización de las aspiraciones y potenciales humanas.

Lo más importante para INDAGRO S. A. es vincular, motivar y desarrollar las capacidades de sus colaboradores, por tanto es imposible desconocer la necesidad de reestructurar la organización administrativa del departamento de Gestión Humana, en donde giren los objetivos a la consecución de este propósito, además de continuar con las funciones mencionadas anteriormente.

La presente propuesta tiene como fin establecer en el departamento de Gestión Humana, un área dirigida hacia el mejoramiento de los procesos de éste, en pro del fortalecimiento de la provisión del capital humano, la promoción del crecimiento y desarrollo del trabajador, por medio del aprendizaje y la satisfacción de sus expectativas, coordinar procesos de evaluación de desempeño, y desde la responsabilidad social de la organización, aportando así al desarrollo individual de los empleados y elevando su calidad humana, el **ÁREA DE CRECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**.

Esta área buscará que los colaboradores mejoren su calidad de vida, generando un ambiente en el cual todos puedan aportar las habilidades que la empresa ayude a desarrollar y las suyas propias. Con el aumento de las capacidades y oportunidades de los colaboradores, se logrará una mejora en la productividad. La satisfacción en el trabajo será además un resultado evidente al momento en el cual los empleados empleen plenamente sus capacidades.

La fundamentación Legal del área estará enmarcada bajo la legislación nacional (Constitución Política y Código Sustantivo del Trabajo) y el Ministerio de la protección social Colombiano, en el cual el empleador (INDAGRO S. A.) debe brindar unas garantías mínimas al trabajador, como lo es un proceso adecuado para la selección y contratación del personal, espacios exclusivos para las actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación y así mismo la obligación del mantenimiento de la seguridad y salud en el trabajo.

## **6.1 ÁREA DE CRECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN INDAGRO S. A.**

### **6.1.1 Visión**

El capital humano de INDAGRO S. A., estará integrado por personal altamente capacitado tanto en el área técnica como humana, con criterios de calidad que

garanticen altos niveles de liderazgo participativo para la consolidación de las ventajas competitivas de la organización.

### **6.1.2 Misión**

Coordinar procesos de provisión, crecimiento, mantenimiento y evaluación del capital humano en INDAGRO S. A., buscando la articulación de los objetivos personales y organizacionales con el fin de contribuir al fortalecimiento de la Empresa, para retribuir socialmente al trabajador y brindarle oportunidades de desarrollo personal y el alcance de sus deseos propios.

### **6.1.3 Políticas**

El área de Crecimiento del Capital Humano dirigirá su accionar a través de las siguientes políticas:

- El área de Crecimiento Humano trabajará de la mano con el personal directivo, con el fin de desarrollar plenamente los procesos implementados.
- Gestionará y dirigirá los procesos de forma adecuada para la consecución de los objetivos.
- Fomentará y fortalecerá la iniciativa, creatividad e interés del capital humano con el fin de hacer de los colaboradores personas competitivas y autónomas.
- Asesorará al personal administrativo y de gerencia para que ellos a su vez comprometan a sus trabajadores y velen por el cumplimiento y objetivos del área.
- Valorará el proceso de Crecimiento Humano como complemento de la responsabilidad social de INDAGRO S. A. en la cual se integrará la participación del empleado y su familia para alcanzar un desarrollo integral.
- Desarrollará continuamente entre sus miembros, el espíritu de trabajo en equipo, valorando las capacidades y habilidades de cada ser humano para garantizar un ambiente de trabajo agradable.

#### **6.1.4 Objetivos**

Los objetivos propuestos para el área son los siguientes:

- Garantizar el ingreso idóneo, según las necesidades de la organización.
- Implementar los procesos necesarios para garantizar al nuevo trabajador la orientación y capacitación necesaria para la mejor integración a la empresa y su desempeño eficiente. Así mismo trabajar con los empleados actuales en la apropiación del rumbo corporativo y objetivos de la organización.
- Preservar, conservar y mejorar la salud física y mental del trabajador a través de la prevención y control de los factores de riesgo.
- Dar oportunidades de crecimiento y desarrollo técnico y humano a los trabajadores.
- Motivar al personal hacia su trabajo, vinculando los objetivos individuales y organizacionales a través del reconocimiento de su labor.
- Conocer periódicamente la respuesta del componente humano frente a las expectativas surgidas del compromiso de integración empleado-empresa.

#### **6.1.5 Funciones del área**

- Conocer los procesos operativos y administrativos de la organización.
- Dirigir los procesos de provisión de personal en cuanto a identificación de perfil social y ocupacional de cada cargo.
- Coordinar el proceso de inducción del personal nuevo en la organización.
- Elaborar y desarrollar procesos que aporten al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.
- Apoyar el departamento de Gestión Humana en las actividades encaminadas a la buena administración del capital humano.
- Diseñar y dirigir la aplicación de programas acordes a las necesidades de capacitación y motivación de los colaboradores.

- Generar una cultura organizacional que favorezca el desarrollo individual y de cada proceso.
- Realizar evaluación y seguimiento de los diferentes procesos llevados a cabo para mejorar su ejecución.
- Participar en la toma de decisiones que afecten de una u otra forma al personal.
- Satisfacer las necesidades relacionadas con el bienestar personal de los trabajadores, brindando orientación en la solución.
- Promover y mantener los grupos encargados de prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.
- Ejecutar las visitas familiares correspondientes al proceso de selección de personal.

**6.1.6 Ubicación del área.** El área de crecimiento del capital humano estará ubicada en el organigrama de la empresa como una dependencia en línea directa con la Gerencia General, relacionada directamente con el Departamento de Gestión Humana.

**6.1.7 Áreas de intervención.** El área de Crecimiento del Capital Humano en INDAGRO S. A., será constituida por áreas interdependientes que forman un proceso que vincule, mantenga y desarrolle su capital humano en favor de satisfacer los objetivos personales y organizacionales.

### **Provisión de Capital Humano**

El área se encargará de implementar el proceso necesario para la provisión del capital humano más idóneo a la empresa, para lo cual se establecerán los parámetros necesarios para el análisis de cargos, el reclutamiento, la selección e inducción de personal. Todo con el objetivo de garantizar que cada nuevo empleado, cumpla cabalmente con los requisitos exigidos por la organización y además tenga el conocimiento necesario de la organización que permita

adaptarse en forma rápida y así mismo realizar su labor con responsabilidad y agrado.

**Análisis de Cargos:** Valorar la importancia del análisis de cargos en la organización permitirá definir las actividades propias de cada puesto de trabajo, sus requisitos y requerimientos, perfiles profesionales, condiciones físicas y habilidades mentales que deben tener quienes lo desempeñen.

El análisis de cargos en INDAGRO S. A. se estructurará según los siguientes parámetros:

- Diseñar y aplicar un instrumento que permita identificar los requerimientos de cada cargo, además realizar una observación directa de los existentes para lograr una información completa de los mismos. (Ver Anexo C)
- Analizar la información obtenida a través del instrumento diseñado y el ejercicio de observación, para definir las características del puesto de trabajo, con el fin de aumentar los niveles de eficiencia, coordinación y adaptación del empleado al cargo que desempeña.
- Elaborar el perfil ocupacional y humano que requiere cada puesto de trabajo, en esta forma se adecua un proceso de selección coherente con las necesidades del cargo y poder optimizar la calidad del personal en INDAGRO S. A.

**Reclutamiento:** En INDAGRO S. A. el proceso de reclutamiento de personal se realiza a través de solicitud directa de aspirantes aleatorios que ofrecen sus servicios a la empresa, por recomendación de los trabajadores o personas conocidas de la Gerencia General.

El proceso actual se realiza de forma externa como se puede observar, sin fomentar el reclutamiento interno en la organización y promociones, lo cual es más económico, rápido y confiable gracias al previo conocimiento de los aspirantes.

Se sugiere para mejorar el proceso de reclutamiento en INDAGRO S. A. los siguientes aspectos:

- Elaborar una proyección del tipo de personal que se considere necesario para vincular a las diversas áreas de trabajo, con base en la demanda de personal que tendrá la empresa a futuro.
- Realizar una base de datos con información sobre el personal interno y externo que cubra los requerimientos de los diferentes cargos y pueda suplir futuras vacantes con idoneidad y en el menor tiempo posible.

**Selección:** En el departamento de Gestión Humana de INDAGRO S. A. se desarrollan algunas actividades para la selección del personal, donde en ciertos casos es preferible la contratación directa en búsqueda de cubrir rápidamente la vacante.

La improvisada y deficiente selección de personal que realiza la empresa ha tenido consecuencias desfavorables para la misma, comprometiendo su estabilidad a causa de conflictos internos ocasionados por empleados que no cumplen los requerimientos de los cargos.

La selección debe ser un medio para que la organización alcance sus objetivos, es esta forma es primordial estructurarlo y aplicarlo de manera adecuada, según la siguiente descripción:

En el proceso de selección de personal, el Coordinador de Gestión Humana, identifica los requerimientos del cargo. Se procede a la búsqueda del perfil al

interior de la organización y con la ayuda del Jefe de área en donde se requiera el cargo, y que cumpla con el perfil definido para el mismo.

Si se cuenta con candidatos, el Coordinador de Gestión Humana los presenta a la Gerencia General (Gerente, Jefe de Departamento) y se toma la decisión final sobre la persona indicada para que inicie pruebas de aptitud y conocimiento que son realizadas por el jefe inmediato del cargo vacante. Si el aspirante pasa las pruebas, el Coordinador de Gestión Humana, da informe a la Gerencia General para que sea ratificado el aspirante en el nuevo cargo. Si las pruebas no son aprobadas, se estudian nuevas hojas de vida.

En el caso de no existir candidatos al interior de la organización que cumplan con los requerimientos del cargo, la Gerencia General procede al reclutamiento externo, publicación de convocatoria y llamado a entrevista.

Si la entrevista con la Gerencia General no es aprobada, se elimina y/o archiva (según el caso) la hoja de vida del candidato con autorización del Coordinador de Gestión Humana junto con la Gerencia General para ser tomadas en cuenta en una siguiente oportunidad, pero si la entrevista es aprobada, el Coordinador de Gestión Humana dirige a la persona a realizarse exámenes médicos y pruebas de ingreso pertinentes.

En primera instancia se realizará una primera entrevista informal con trabajo social, donde se empleará el instrumento de perfil humano (Ver Anexo E), después será remitido a toma de exámenes médicos y pruebas psicotécnicas con psicología.

Si no es aprobado el examen médico, la entrevista con trabajo social o psicología, será eliminada la hoja de vida, si por el contrario es aprobado, se envía informe escrito al aspirante, donde se manifiesta una siguiente entrevista con su posible

jefe inmediato. Si este en la entrevista no percibe aptitudes, se eliminara la hoja de vida, pero si por el contrario las posee, se envía comunicación al Coordinador de Gestión Humana.

Después de seleccionado el aspirante, el nuevo trabajador debe tramitar los documentos exigidos por la organización, en segunda instancia se realizará visita familiar de comprobación de datos, ejecutada por trabajo social.

Si en la visita se presenta alguna disparidad con los datos o la información previamente suministrada, se eliminara la hoja de vida, dando informe escrito a la Gerencia General. Por otra parte si la visita se verifica de forma correcta se envían los datos e información del nuevo trabajador al Coordinador de Gestión Humana, se elabora el contrato laboral y se diligencian los formatos de afiliación a seguridad social integral.

Finalmente, el nuevo colaborador se prepara para dar inicio al proceso de inducción.

**Inducción:** Cuando el nuevo trabajador ingresa a INDAGRO S. A., es dirigido directamente al entorno laboral, sin conocimiento previo de la organización y su puesto de trabajo. Esto ha generado inconformidad laboral generalizada en los colaboradores, que lo manifiestan en su baja motivación hacia su trabajo y poco sentido de pertenencia con la organización (nuevos empleados).

Por tanto se hace necesario un proceso de inducción idóneo que posibilite al nuevo trabajador una rápida ubicación dentro del contexto laboral, a través del conocimiento oportuno de los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la organización, que permitan generar actitudes de filiación con la misma desde el primer día de trabajo.

Dentro del proceso de Inducción de Personal en INDAGRO S. A., el Coordinador de Gestión Humana debe proporcionar la siguiente información al nuevo trabajador:

- 1. Conocimiento de INDAGRO S. A.:** En esta etapa, a través del manual de inducción, se presenta al nuevo trabajador la empresa, historia, objetivos, misión, visión, organigrama, valores, horarios, jornada laboral, reglamento interno de trabajo, medidas de disciplina y seguridad, entre otras que contribuyan a que el nuevo trabajador se integre a las políticas de la organización.
- 2. Conocimiento de la infraestructura:** En compañía del jefe inmediato se realiza un recorrido por la empresa, áreas de producción, áreas de administración, reloj de marcación, parqueadero, baños, carteleras informativas, y demás secciones importantes.
- 3. Conoce la familia INDAGRO S. A.:** En el momento del recorrido por la organización, el jefe inmediato hace la presentación formal del nuevo compañero de trabajo, quien ingresa a integrar la gran familia INDAGRO S. A.
- 4. Conoce el área de trabajo:** En colaboración del jefe inmediato, el nuevo colaborador empezará a identificar la dinámica laboral, instructivos y políticas del departamento, manual de funciones, horario, permisos, dotaciones, elementos de protección personal (documento de compromiso), entre otros.
- 5. Seguridad social, prestaciones sociales y otros:** En esta etapa el Coordinador de Gestión Humana será quien brinde la información al nuevo trabajador sobre: salario, vacaciones, cesantías, tipo de contrato, prima legal, afiliaciones, prestamos, certificado judicial y cooperativa de trabajadores.
- 6. Conoce el SGVSST:** Finalmente la organización cuenta con el Sistema de Gestión y Vigilancia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Este será presentado al nuevo trabajador a través del presidente del COPASO.

Por último en el proceso de inducción, el nuevo colaborador debe llenar el formato de registro de inducción en el cual se incluyen las actividades correspondientes a la misma y a las personas que participaron de ésta.

### **Mantenimiento y Conservación del Capital Humano**

Esta área de intervención se hace necesaria para obtener el mantenimiento y conservación del capital humano de toda organización, para esto se requiere la implementación de procesos orientados a el reconocimiento del trabajador como parte activa e indispensable en el desarrollo y crecimiento de la organización, a través de estrategias diseñadas por el área de Crecimiento Humano, donde se exalten las necesidades de los empleados, sus expectativas, requerimientos y se instauren puntos comunes entre la autorrealización del empleado y el desarrollo de la empresa.

Lo anterior enmarcado con la intervención de la práctica en Trabajo Social, a través de acercamientos dirigidos a promover el Crecimiento Humano, desde objetivos estratégicos básicos:

- Mitigar, prevenir y controlar los factores de riesgo que puedan afectar la salud física y mental de los colaboradores de INDAGRO S. A.
- Motivación hacia la importancia del trabajo desempeñado por cada uno en la organización.

Por tanto es importante continuar el proceso iniciado, comprometiendo más a la empresa, sus colaboradores y organismos externos que puedan acompañar activamente su desarrollo.

En este sentido, el área de Crecimiento Humano en INDAGRO S. A. se enfocará es este proceso de la siguiente forma:

- El área de Crecimiento Humano deberá realizar estrategias que busquen legitimar el rumbo corporativo entre los colaboradores, así como la mejora del clima organizacional.
- Desarrollar procesos de re inducción y capacitación, se implementaran actividades de motivación que brinden a los empleados herramientas para mejora el desempeño de las actividades diarias y lograr un mayor sentido de pertenencia con la empresa.
- Coordinar temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo de los empleados, en pro de mantener un ambiente apto para el bienestar físico, mental y social de la organización, en apoyo con la ARL.
- Adelantar actividades en las cuales se vincule la familia del trabajador, con las cuales se promueva mejorar las relaciones humanas.

### **Evaluación**

El área de Crecimiento Humano periódicamente realizará procesos de evaluación que apunten al conocimiento del desempeño laboral de los colaboradores de la organización, con el fin de presentar propuestas que mejoren las posibles falencias encontradas. Las evaluaciones permitirán identificar aquellas personas que se encuentren en un cargo inadecuado para su perfil, así como aquellas que merezcan un ascenso y de ocupar cargos que demanden mayor responsabilidad. Estas evaluaciones se dividen según el área de cada trabajador o si se encuentra en periodo de prueba (Ver Anexo E). Serán realizadas por el jefe inmediato del trabajador y por el Coordinador de Gestión Humana.

Después de realizada la evaluación se procederá al análisis de la información recolectada, aspectos positivos y negativos del desempeño para aplicar las medidas necesaria de corrección según sea el caso.

## **Responsabilidad Social**

Las organizaciones tienen gran influencia dentro del sistema social y deben funcionar en el mismo, en este sentido, se orientan a la protección de las personas y a la búsqueda de su desarrollo, entendiendo y aceptando que la superioridad en el mercado se proyecta desde la imagen que emanan sus propios integrantes, la cual está sujeta a el sentido de apreciación que se tenga con estas. Se debe retribuir a la sociedad el aporte humano, económico y social que le brinda a las organizaciones.

INDAGRO S. A. como empresa del sector industrial tiene un compromiso interno con sus colaboradores, en relación con la satisfacción de sus necesidades básicas y la generación de espacios encaminados al desarrollo integral de los mismos. En esta forma, involucra a su entorno, con el cual tiene la responsabilidad de brindar los mejores productos a la comunidad que le ha permitido crecer y desarrollarse como empresa.

En atención a lo anterior, se debe diseñar y organizar un mecanismo que permita conocer el estado actual de la organización en cuanto a:

- Demografía
- Ausentismos
- Rotación de Personal
- Jornadas Laborales
- Salarios y Prestaciones
- Relaciones Laborales
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Promociones
- Capacitación
- Educación
- Demanda Clientes

- Competencias
- Problemas del Entorno
- Políticas y Actualizaciones del Sector
- Proyecciones de la Empresa

Esto con el fin de elaborar un balance social, herramienta a través de la cual se mide la responsabilidad social. En este balance se deben reflejar no solo las relaciones entre empresa y trabajadores, sino entre empresa y sociedad en general.

## 7. CONCLUSIONES

- El hombre es un subsistema de la organización, y como tal debe funcionar en concordancia con la misma para garantizar un desarrollo mutuo, para lo cual ésta debe garantizar las acciones necesarias.
- La experiencia profesional en INDAGRO S. A. sirvió como inicio de la orientación hacia un campo de acción nuevo, en el cual se puede trabajar el desarrollo integral del ser humano a partir de uno de los componentes esenciales de su vida y lograr mejorar la calidad de vida.
- La planeación estrategia desarrollada en la práctica profesional, permitió establecer parámetros definidos como principios básicos de ejecución en búsqueda del crecimiento personal de cada colaborador.
- Gracias a los diferentes procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal propuestos en la organización durante el periodo de práctica, se logró el reconocimiento desde la Gerencia General a la labor desarrollada de forma favorable para la productividad de la organización gracias al compromiso adquirido por los colaboradores para con la misma.
- El mantenimiento y conservación del capital humano en INDAGRO S. A. de manda un compromiso compartido entre la Gerencia General, el personal colaborador y los organismos externos que se involucren directamente con los procesos de esta objetivo.

- Desde trabajo social se deben seguir desarrollando procesos necesarios para garantizar que el capital humano se caracterice por integrar todos los medios en los cuales se desarrolle el trabajador (Familia, Sociedad, Empresa).
- Se debe reconocer a nivel empresarial la importancia con una dependencia que trabaje exclusivamente con el Capital Humano, para lograr diseñar procesos adecuados que se centren en el desarrollo de la persona y así mismo se retribuya a la organización.

## 8. RECOMENDACIONES

- Se considera de gran importancia que INDAGRO S. A. implemente todos los procesos diseñados para el manejo del Capital Humano de la organización.
- Se debe realizar un trabajo exhaustivo dirigido a motivar el personal, operativo, administrativo y directivo de la organización para facilitar la aplicación de los procesos que tienen lugar en la misma.
- Las actividades orientadas al mantenimiento y conservación del capital humano deben ser actividades presentes en la planeación general de la organización, para garantizar el aumento de la productividad y el desarrollo potencial de cada trabajador.
- La responsabilidad social de INDAGRO S. A. debe proyectarse tanto a nivel interno como externo, para lograr retribuir los aportes que brinda cada sector a la misma, lograr satisfacer sus expectativas en relación con la actividad productiva desarrollada.

## BIBLIOGRAFIA

SOTO MARTINEZ, JOSEFINA C. El Trabajo Social de Empresa, un campo en proceso de cambio. Análisis de algunos factores que influyeron en su evolución. Escuela Universitaria de Trabajo Social, Universidad Complutense de Madrid. Cuadernos de Trabajo Social N° 4 – 5, 1991 – 1992.

KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias. Mc Graw – Hill Interamericana de México, S. A. 4ª Edición. México. 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S. A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 2ª Edición. Colombia, 1994.

BAKKE, E. Whight (1940) The Unemployed Worked, a study of the task of making a living without a job. En: HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L. El comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano S. A. España, 1976.

TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Vol. 27 N° 2. Julio-Diciembre de 1998.

Mc Gregor, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Mc Graw-Hill Interamericana, S. A. Santafé de Bogotá, Colombia. 1994.

Cuentas Nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2012

Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegán (2009), «La ruta de la industria bovina». Recuperado en abril 15 de 2013 de <http://www.corpoica.gov.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/3.10Anexo.PDF>.

Minagricultura (2012). Perspectivas del Mercado Internacional de Carne Bovina. Dirección de Política Sectorial — Grupo Análisis Sectorial.

Portafolio.co. Economía colombiana habría crecido entre 3,3 y 3,9% en 2012. Artículo publicado el 8 de febrero de 2013 en <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-la-economia-colombia-2013>.

DANE (2012). Comportamiento trimestral del PIB por sectores de oferta. Boletín de prensa No. 12 de 20 de septiembre.

Higuera Escalante, C (2003). Presidente FEDEGASAN. El Desarrollo Ganadero y la Organización Gremial. La Ganadería Bovina del siglo XXI.

Finagro (2011). Sector Pecuario colombiano. Artículo publicado en la página web <http://www.finagro.com.co/>.

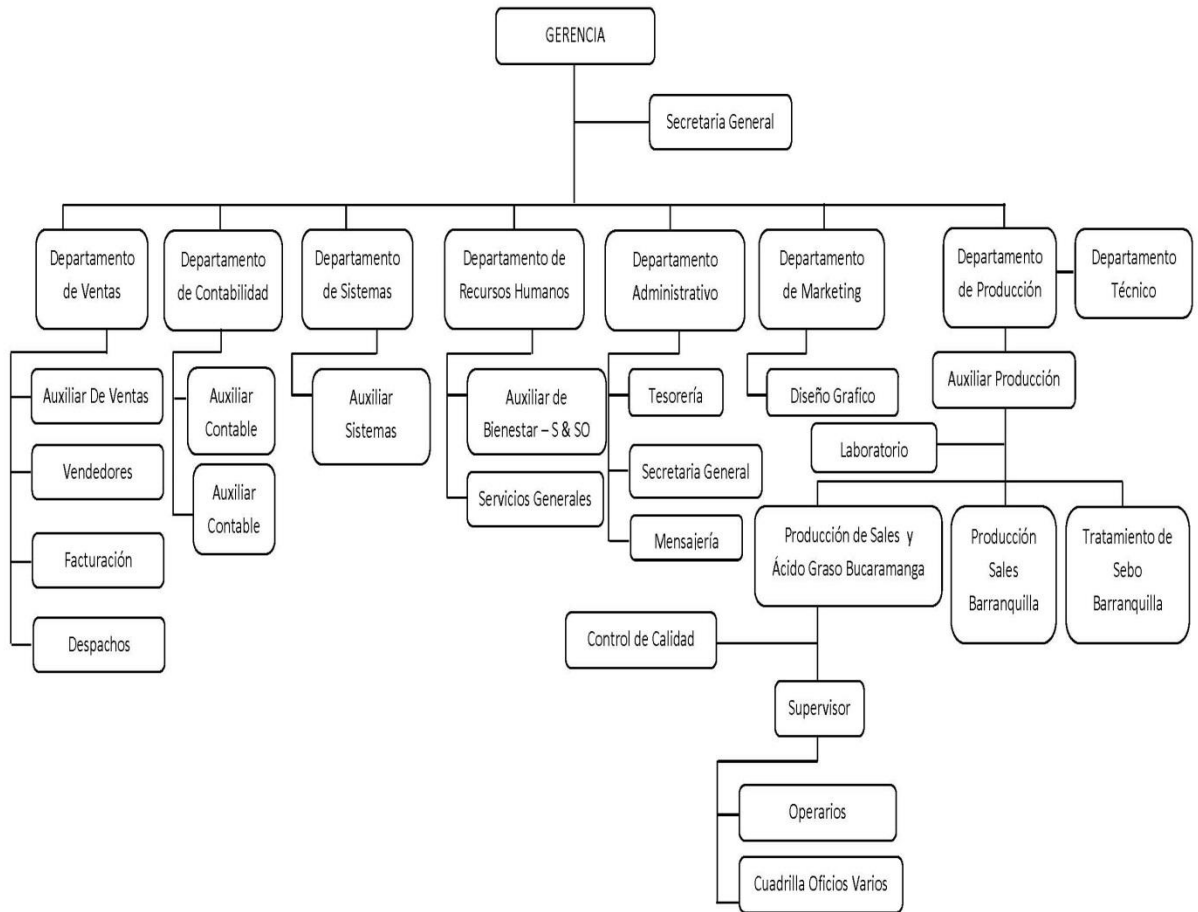
Roldán, D; Tejada, MI; Salazar, M (2001) La cadena láctea en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Documento de trabajo No. 4. [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

Revista Semana Desempeño y retos futuros de la mayoría de subsectores agropecuarios durante los años 90. [www.semana.com.co/documentos](http://www.semana.com.co/documentos).

Ruiz, L (2009). Artículo escrito en el periódico El país el 12 de Junio de 2009 en <http://foros.elpais.com/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Documento. Principales aspectos económicos Santander competitivo 2013.

## ANEXO A. ORGANIGRAMA INDAGRO S. A.



**ANEXO B. ENTREVISTA**  
**PERSONAL INDAGRO S. A.**  
**DIAGNOSTICO INICIAL**

**INFORMACIÓN PERSONAL**

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_  
NIVEL DE ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_  
¿TIENE HIJOS?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Cuántos?: \_\_\_\_\_  
¿TIENE PERSONAS A SU CARGO?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Cuántas?: \_\_\_\_\_

**RELACIONES LABORALES**

CARGO(S) DENTRO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
ANTIGÜEDAD: \_\_\_\_\_  
¿Cuántas HORAS AL DIA LABORA EN LA EMPRESA?: \_\_\_\_\_  
¿Qué LE GUSTA DE SU CARGO?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué NO LE GUSTA DE SU CARGO?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo SON SUS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE AREA?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo SON SUS RELACIONES CON OTROS COMPAÑEROS?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿COMO SON SUS RELACIONES CON SUS JEFES Y/O ADMINISTRATIVOS?:\_

---

---

---

---

---

¿TIENE AMIGOS DENTRO DE LA EMPRESA? SI\_\_ NO\_\_ ¿Cuántos?:\_\_\_\_\_

¿Por qué?:\_\_\_\_\_

---

---

¿HA TENIDO ALGUNA VEZ UN ROCE O CONFLICTO CON ALGUIEN DE LA EMPRESA?: SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿Por qué?:\_\_\_\_\_

---

---

¿CON QUIEN (ES)?:\_\_\_\_\_

¿Cómo SE SIENTE TRABAJANDO EN LA EMPRESA?\_\_\_\_\_

---

---

¿TIENE UN TRABAJO DIFERENTE AL DE LA EMPRESA?: SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Cuál ES?:\_\_\_\_\_

¿Por qué?:\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:\_\_\_\_\_

---

---

---

---

## ANEXO C. PERFIL OCUPACIONAL Y HUMANO

### DEPARTAMENTO DE GESTIO HUMANA

#### I. UBICACION DEL CARGO

##### 1. Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Dependencia:

Maquina o Sección Operada:

Cargo del Jefe inmediato:

##### 2. Con qué cargos al interior de la empresa se relaciona en forma permanente

Cargo:

Asunto:

Cargo:

Asunto:

##### 3. Con qué entidades externas a la empresa se relaciona en forma permanente?

Entidad:

Asunto:

Entidad:

Asunto:

Entidad:

Asunto:

Entidad:

Asunto:

##### 4. Qué cargos dependen de éste?

Cargo:

Cargo:

Cargo:

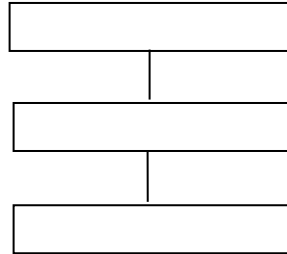
Cargo:

5. *Cuál es la jornada de trabajo del cargo?*

*Jornada Normal: De \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Jornada Especial: De \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_*

*Otra: \_\_\_\_\_*

6. *Ubicación en el Organigrama*



**II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO:**

1. *Cuáles actividades realiza diariamente?*

---

---

---

---

---

2. *Qué actividades realiza esporádicamente?*

---

---

---

3. *Qué actividades realiza eventualmente?*

---

---

---

---

**III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:**

1. Edad: De 18 a 25 años

De 25 a 35 años

De 35 a 45 años

Más de 45 años

2. Sexo: Femenino  Masculino

3. Estrato socioeconómico: Uno-dos  Tres-cuatro  Cinco-seis

4. Estado Civil: Soltero  Casado  Separado  U. L.

5. Nivel Educativo: 1. Hasta \_\_\_\_\_ primaria 2. Hasta \_\_\_\_\_ secundaria

Universitarios \_\_\_\_\_ Otros estudios\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

6. Experiencia:

Determina el tiempo promedio de experiencia para desempeñar el cargo.

Sin experiencia

Hasta 1 año

Hasta 5 años

Más de 5 años

Si marco experiencia, Identifique el tipo para aplicar al cargo:

---

---

**IV. DESARROLLO DEL TRABAJO:**

1. Iniciativa:

Determine la capacidad para actuar solo y tomar decisiones.

Alta       Media       Baja       Ninguna

2. *Habilidad:*

Establezca la habilidad necesaria para el desempeño del cargo.

<b>HABILIDAD</b>	<b>NIVEL</b>		
	<b>BAJO</b>	<b>NORMAL</b>	<b>ALTO</b>
<b>Manual:</b>			
<i>Motricidad fina</i>			
<i>Motricidad gruesa</i>			
<i>Escritura</i>			
<b>Verbal:</b>			
<i>Facilidad de expresión</i>			
<i>Lenguaje</i>			
<b>Mental:</b>			
<i>Percepción</i>			
<i>Comprensión de lectura</i>			
<i>Aptitud matemática</i>			
<i>Racionamiento lógico</i>			

3. *Esfuerzos:*

a. Físico:

Establezca el nivel de esfuerzo físico y muscular necesario en el desempeño del cargo.

Ligero                       Mediano                       Grande

b. Mental:

Cuando el desarrollo de la labor compromete la concentración hasta producir cansancio.

<b>CONCENTRACIÓN</b>	<b>TIEMPO DE ESFUERZO</b>		
	<b>PERMANENTE</b>	<b>INTERMITENTE</b>	<b>OCASIONAL</b>
<i>Baja</i>			
<i>Media</i>			
<i>Alta</i>			

c. Visual:

*Cuando el desempeño laboral obliga al empleo de la agudeza visual hasta producir cansancio.*

<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>TIEMPO DE ESFUERZO</b>		
	<b>PERMANENTE</b>	<b>INTERMITENTE</b>	<b>OCASIONAL</b>
<i>Baja</i>			
<i>Media</i>			
<i>Alta</i>			

d. Relaciones Interpersonales:

*Determine la capacidad requerida para desarrollar el trabajo dentro de un ambiente amable y cordial.*

<b>CAPACIDAD</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<i>Para aceptar y corregir errores</i>			
<i>Para respetar las normas</i>			
<i>Para respetar a los demás y su forma de ser y actuar.</i>			

e. Responsabilidad:

*Establece el grado de respuesta frente al desempeño del cargo.*

- *Información reservada*

Tiene acceso a datos confidenciales: SI  NO

<b>GRADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<i>De acceso a la información</i>			
<i>De reserva a la información</i>			

- *Manejo de Bienes*

<b>ELEMENTOS A CARGO</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<i>Equipo de oficina</i>			
<i>Dinero y Valores</i>			
<i>Otros</i>			

- *Con el usuario*

*Con qué frecuencia tiene contacto con el personal externo a INDAGRO S.A.?*

Permanente  Ocasional  Ninguno

- *Mencione en orden de importancia aquellas actitudes que usted cree son importantes en el desempeño de su cargo y agregue las que considere necesarias.*

*Cordialidad*


*Respeto*


*Seriedad*

*Puntualidad*

*Atención oportuna*

*Compromiso*

---



---



---

- **PERFIL HUMANO:**

*Describa aquí las características personales que cree usted, debe tener una persona para desempeñar adecuadamente el cargo.*

---

---

---

---

***Nombre de quien diligencia el formato:***

---

***Muchas Gracias!***

## **ANEXO D. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

En el proceso de selección de personal, el Coordinador de Gestión Humana, identifica los requerimientos del cargo. Se procede a la búsqueda del perfil al interior de la organización y con la ayuda del Jefe de área en donde se requiera el cargo, y que cumpla con el perfil definido para el mismo.

Si se cuenta con candidatos, el Coordinador de Gestión Humana los presenta a la Gerencia General (Gerente, Jefe de Departamento) y se toma la decisión final sobre la persona indicada para que inicie pruebas de aptitud y conocimiento que son realizadas por el jefe inmediato del cargo vacante. Si el aspirante pasa las pruebas, el Coordinador de Gestión Humana, da informe a la Gerencia General para que sea ratificado el aspirante en el nuevo cargo. Si las pruebas no son aprobadas, se estudian nuevas hojas de vida.

En el caso de no existir candidatos al interior de la organización que cumplan con los requerimientos del cargo, la Gerencia General procede al reclutamiento externo, publicación de convocatoria y llamado a entrevista.

Si la entrevista con la Gerencia General no es aprobada, se elimina y/o archiva (según el caso) la hoja de vida del candidato con autorización del Coordinador de Gestión Humana junto con la Gerencia General para ser tomadas en cuenta en una siguiente oportunidad, pero si la entrevista es aprobada, el Coordinador de Gestión Humana dirige a la persona a realizarse exámenes médicos y pruebas de ingreso pertinentes.

En primera instancia se realizará una primera entrevista informal con trabajo social, donde se empleará el instrumento de perfil humano (Ver Anexo E),

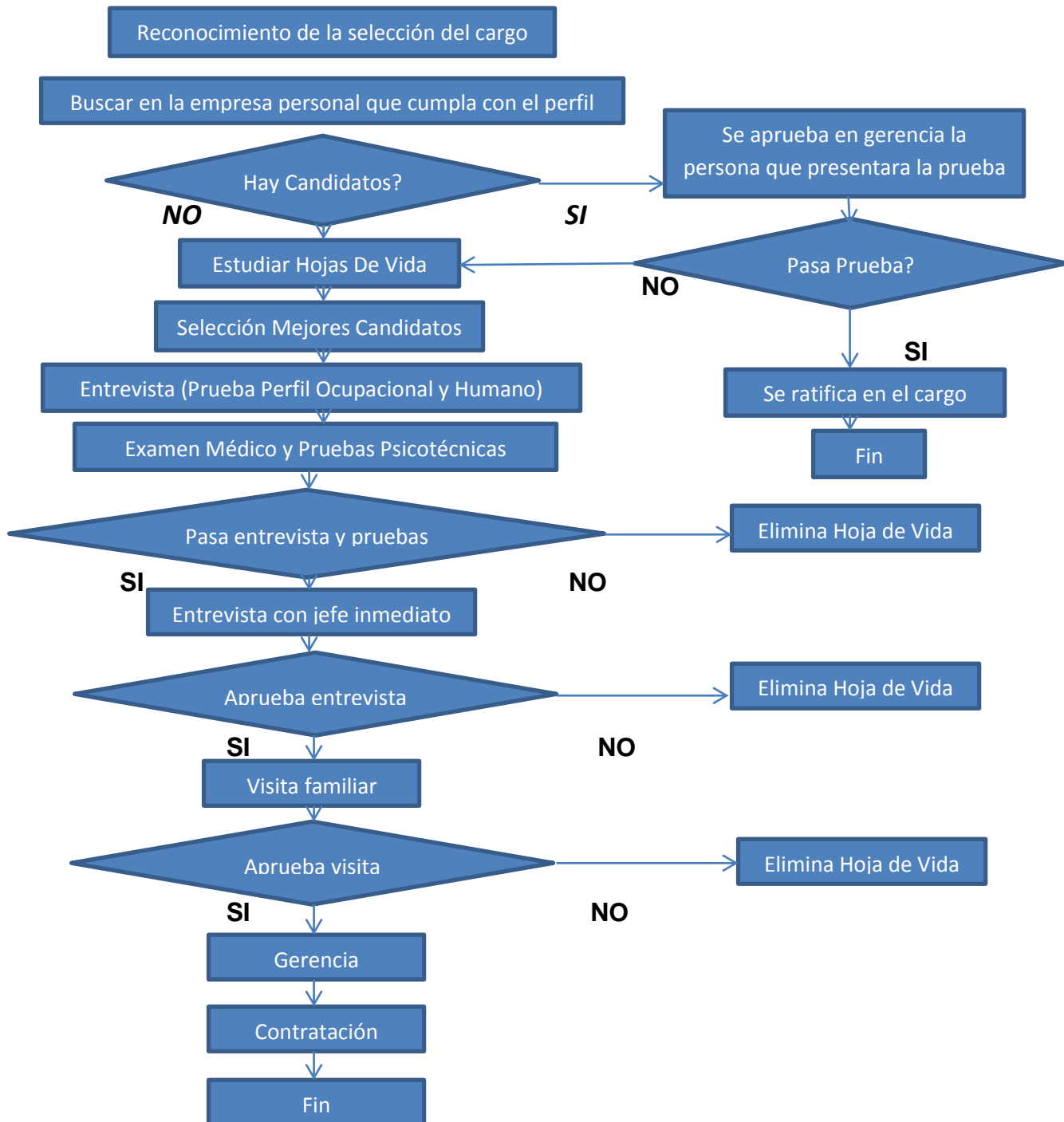
después será remitido a toma de exámenes médicos y pruebas psicotécnicas con psicología.

Si no es aprobado el examen médico, la entrevista con trabajo social o psicología, será eliminada la hoja de vida, si por el contrario es aprobado, se envía informe escrito al aspirante, donde se manifiesta una siguiente entrevista con su posible jefe inmediato. Si este en la entrevista no percibe aptitudes, se eliminara la hoja de vida, pero si por el contrario las posee, se envía comunicación al Coordinador de Gestión Humana.

Después de seleccionado el aspirante, el nuevo trabajador debe tramitar los documentos exigidos por la organización, en segunda instancia se realizará visita familiar de comprobación de datos, ejecutada por trabajo social.

Si en la visita se presenta alguna disparidad con los datos o la información previamente suministrada, se eliminara la hoja de vida, dando informe escrito a la Gerencia General. Por otra parte si la visita se verifica de forma correcta se envían los datos e información del nuevo trabajador al Coordinador de Gestión Humana, se elabora el contrato laboral y se diligencian los formatos de afiliación a seguridad social integral.

Finalmente, el nuevo colaborador se prepara para dar inicio al proceso de inducción.



## ANEXO E. INSTRUMENTO “PERFIL HUMANO” SELECCIÓN DE PERSONAL

### DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Cargo al cual aspira: \_\_\_\_\_

Este instrumento tiene como fin, evaluar el perfil humano, como apoyo a la selección del nuevo personal de la organización.

Por favor, responda de forma honesta el siguiente cuestionario. Recuerde señalar con una X su respuesta (Una sola opción por pregunta)

#### CUESTIONARIO

1. Esta usted a punto de hacer entrega del plan de trabajo a su jefe inmediato, su secretaria casualmente encuentra el trabajo, lo lee y le sugiere ciertos cambios frente a los cuales usted hace caso omiso; efectivamente alguno los cambios que sugiere su jefe inmediato fueron los planteados por su secretaria. Su actitud es:
  - A. No se interesa por as opiniones
  - B. En un próximo trabajo tendrá en cuenta la opinión de ella
  - C. Siempre la tendrá en cuenta
  
2. Usted debe hacer la presentación principal de una propuesta de gran importancia, razón por la cual y confiando en su calidad de trabajo y su excelente manejo de recurso audiovisuales le asignan esta tarea. La presentación se realizará en un club lejos de toda tecnología de oficina, este lugar es elegido teniendo en cuenta los objetivos de la propuesta, el día de la presentación, usted prepara los equipos y el material, al llegar al lugar, ubica los equipos y personalmente se lleva el material con la suerte que se le cae en el agua perdiéndolo totalmente. Su reacción es:
  - A. Decide posponer la exposición
  - B. Busca otra forma de exponer, aunque tiene indisposición
  - C. Recoge el material que aún le sirve y es recursivo para el manejo de su exposición

3. Para la ejecución de su trabajo usted debe llevar un procedimiento tradicional desde que comenzó a laborar en su área. La empresa ha contratado un especialista en el área que usted labora, y él la enseñado un procedimiento más rápido para dar resultado, solo que deberá practicarlos y familiarizarse con el ¿con cuál procedimiento se quedaría?:
  - A. Con el antiguo que es más demorado y dispendioso pero que ya usted maneja a la perfección y del cual está satisfecho.
  - B. Simultáneamente los trabaja hasta conseguir un procedimiento optimo y adecuado
  - C. Con el nuevo que no conoce pero gasta más tiempo para familiarizarse y manejarlo
  
4. Le han asignado un auxiliar para colaborar con su trabajo pero tiene la opción de aceptarlo o no:
  - A. Usted prefiere no aceptarla, pues considera que su trabajo es más eficiente, no tendrá que pedir opiniones, ni llegara consensos, otra persona lo que sería más un problema que ayuda.
  - B. Usted prefiere aceptarla pues con ella trabajará más eficazmente las labores asignadas a su oficina, repartiendo y coordinando las labores al mismo tiempo.
  
5. En su habitación tiene lugar específico para todos sus muebles como la cama, ropero, cuadros, grabadora, etc.; llega la visita de un amigo y su única opción es compartir el cuarto con él; en consecuencia debe colocar otra cama y cambiar el lugar de sus cosas para dar lugar al visitante:
  - A. Le es molesto el cambiar sus cosas, no las encuentra, es un desorden aun no lo sea
  - B. Tan pronto se va la visita decide colocar las cosas tal como están y encuentra su cuarto acogedor. No le da ninguna importancia a los cambios.
  - C. Considera que han sido oportunos los cambios realizados.
  
6. Si ve peleando a sus amigos, que actitud asume:
  - A. Incrementa el conflicto
  - B. Asume el papel de conciliador
  - C. Le es indiferente
  
7. En orden de prioridad, que es más importante para usted?
  - A. Trabajo en equipo
  - B. Cambio de actitud para mejorar

C. Toma de decisiones

8. Frente a una situación difícil dentro de la administración, la actitud a asumir es:

- A. Ser solidario, mostrar aceptación, comprender y cooperar
- B. Ofrece sugerencias, opinar, orientar
- C. No pide opinión, ni está de acuerdo

9. Confía en el trabajo realizado por su jefe inmediato:

- A. No confía
- B. En ciertos asuntos
- C. Confía totalmente sin cuestionar

10. Confía en el trabajo realizado por las personas a su cargo:

- A. No confía
- B. En ciertos asuntos
- C. Confía totalmente sin cuestionar

Firma del candidato: \_\_\_\_\_

Gracias!

## ANEXO F. PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Dentro del proceso de Inducción de Personal en INDAGRO S. A., el Coordinador de Gestión Humana debe proporcionar la siguiente información al nuevo trabajador:


- 1. Conocimiento de INDAGRO S. A.:** En esta etapa, a través del manual de inducción, se presenta al nuevo trabajador la empresa, historia, objetivos, misión, visión, organigrama, valores, horarios, jornada laboral, reglamento interno de trabajo, medidas de disciplina y seguridad, entre otras que contribuyan a que el nuevo trabajador se integre a las políticas de la organización.
- 2. Conocimiento de la infraestructura:** En compañía del jefe inmediato se realiza un recorrido por la empresa, áreas de producción, áreas de administración, reloj de marcación, parqueadero, baños, carteleras informativas, y demás secciones importantes.
- 3. Conoce la familia INDAGRO S. A.:** En el momento del recorrido por la organización, el jefe inmediato hace la presentación formal del nuevo compañero de trabajo, quien ingresa a integrar la gran familia INDAGRO S. A.
- 4. Conoce el área de trabajo:** En colaboración del jefe inmediato, el nuevo colaborador empezará a identificar la dinámica laboral, instructivos y políticas del departamento, manual de funciones, horario, permisos, dotaciones, elementos de protección personal (documento de compromiso), entre otros.
- 5. Seguridad social, prestaciones sociales y otros:** En esta etapa el Coordinador de Gestión Humana será quien brinde la información al nuevo trabajador sobre: salario, vacaciones, cesantías, tipo de contrato, prima legal, afiliaciones, prestamos, certificado judicial y cooperativa de trabajadores.

**6. Conoce el SGVSST:** Finalmente la organización cuenta con el Sistema de Gestión y Vigilancia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Este será presentado al nuevo trabajador a través del presidente del COPASO.

Por último en el proceso de inducción, el nuevo colaborador debe llenar el formato de registro de inducción en el cual se incluyen las actividades correspondientes a la misma y a las personas que participaron de ésta.

**ANEXO G. MANUAL DE INDUCCION  
(EN ACTUALIZACION)**

## ANEXO H. INSTRUMENTO VISITA FAMILIAR



**INDAGRO S.A. - GANASAL**  
FORMATO DE VISITA FAMILIAR

FECHA: \_\_\_\_\_

---

### I. DATOS PERSONALES

1. NOMBRE \_\_\_\_\_

2. ESTADO CIVIL : 2.1C \_\_\_\_ 2.2 V \_\_\_\_ 2.3 U.L \_\_\_\_ 2.4 SOLTERO \_\_\_\_ 2.5 SEPARADO \_\_\_\_ 2.6 OTRO \_\_\_\_

3. LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

4. SEXO: 4.1F \_\_\_\_ 4.2M \_\_\_\_

5. DIRECCION \_\_\_\_\_ 6. BARRIO \_\_\_\_\_

7. TELEFONO \_\_\_\_\_

8. NIVEL EDUCATIVO: 8.1.1 Primaria Completa \_\_\_\_ 8.1.2 Primaria Incompleta \_\_\_\_ 8.2.1 Bachillerato Completo \_\_\_\_ 8.2.2 Bachillerato incompleto \_\_\_\_

8.3.1 Técnico Completo \_\_\_\_ 8.3.2 Técnico incompleto \_\_\_\_ 8.4.1 Universitario completo \_\_\_\_ 8.4.2 Universitario inc. \_\_\_\_ Años Cursados \_\_\_\_

---

### II. INFORMACION LABORAL

9. AREA DE TRABAJO: 9.1 Produccion \_\_\_\_ 9.2 Administración \_\_\_\_

9.8. Tortas y Pasteles \_\_\_\_

10. CARGO 10.1 Operario Multifuncional \_\_\_\_ 10.2 Jefe \_\_\_\_ 10.3 Gerente \_\_\_\_ 10.4 Otro \_\_\_\_

---

### III. INFORMACION FAMILIAR

11. Escriba al frente de cada ítem el número de personas que habitan con el trabajador(a)

11.1 Esposo(a) \_\_\_\_ 11.2 Hijos # \_\_\_\_ 11.3 Padres # \_\_\_\_ 11.4 Hermanos # \_\_\_\_ 11.5 Abuelo \_\_\_\_ 11.6 Cuñados # \_\_\_\_ 11.7 Otros \_\_\_\_

12. Familiares directos en primer grado de consanguinidad que dependen económicamente del Trabajador

Para parentesco usar los mismos códigos empleados en la pregunta 11, para estado civil usar los usados en la 2, para nivel educativo los usados en la pregunta 9 y para ocupación

1. Empleado 2. Desempleado 3. Ama de Casa 4. Estudiante 5. Cesante

EPS: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO	FECHA DE NACIMIENTO	PARENTESCO	ESTADO CIVIL	NIVEL EDUCATIVO	OCUPACION ACTUAL

12. NOMBRE DEL CONYUGE O COMPAÑERO \_\_\_\_\_

13. Ocupación: 13.1. Empleado \_\_\_\_ 13.2. Desempleado \_\_\_\_ 13.3. Ama de Casa \_\_\_\_ 13.4. Estudiante \_\_\_\_ 13.5. Cesante \_\_\_\_

14. INGRESO MENSUAL: 14.1 Menos de un s.m.v \_\_\_\_ 14.2 Uno a tres s.m.v \_\_\_\_ 14.3 Más de tres s.m.v \_\_\_\_

15. NIVEL EDUCATIVO: 15.1.1 Primaria Completa \_\_\_\_ 15.1.2 Primaria Incompleta \_\_\_\_ 15.2.1 Bachillerato Completo \_\_\_\_ 15.2.2 Bachillerato incompleto \_\_\_\_

15.3.1 Técnico Completo \_\_\_\_ 15.3.2 Técnico incompleto \_\_\_\_ 15.4.1 Universitario completo \_\_\_\_ 15.4.2 Universitario incompleto \_\_\_\_ Años Cursados \_\_\_\_

## IV. FUNCIONAMIENTO FAMILIAR

### 17. LIDERAZGO

17.1 En caso de duda consulta a: 17.1.1 Trabajador \_\_\_ 17.1.2 Cónyuge/compañero \_\_\_ 17.1.3 Padres \_\_\_ 17.1.4 Hermano \_\_\_ 17.1.5 Consenso \_\_\_ 17.1.6 Otros \_\_\_  
17.2 Decide el lugar de residencia: 17.2.1 Trabajador \_\_\_ 17.2.2 Cónyuge/compañero \_\_\_ 17.2.3 Padres \_\_\_ 17.2.4 Hermano \_\_\_ 17.2.5 Consenso \_\_\_ 17.2.6 Otros \_\_\_  
17.3 Acostumbra a salir con los hijos: 17.3.1 Trabajador \_\_\_ 17.3.2 Cónyuge/compañero \_\_\_ 17.3.3 Padres \_\_\_ 17.3.4 Hermano \_\_\_ 17.3.5 Consenso \_\_\_ 17.3.6 Otros \_\_\_  
17.4 CREO QUE MUCHOS VIENEN A CONSULTARME SU PROBLEMAS SI \_\_\_ NO \_\_\_  
17.5 CUANDO TENGO PROBLEMAS NO SE QUE HACER Y PIDO AYUDA A OTROS SI \_\_\_ NO \_\_\_

### 18. NORMAS

18.1 Otorga los permisos: 18.2.1 Trabajador \_\_\_ 18.2.2 Cónyuge/compañero \_\_\_ 18.2.3 Padres \_\_\_ 18.2.4 Hermano \_\_\_ 18.2.5 Consenso \_\_\_ 18.2.6 Otros \_\_\_  
18.2 Prohíbe: 18.2.1 Trabajador \_\_\_ 18.2.2 Cónyuge/compañero \_\_\_ 18.2.3 Padres \_\_\_ 18.2.4 Hermano \_\_\_ 18.2.5 Consenso \_\_\_ 18.2.6 Otros \_\_\_  
18.3 Ordena que se debe hacer: 18.3.1 Trabajador \_\_\_ 18.3.2 Cónyuge/compañero \_\_\_ 18.3.3 Padres \_\_\_ 18.3.4 Hermano \_\_\_ 18.3.5 Consenso \_\_\_ 18.3.6 Otros \_\_\_  
18.4 Acata las ordenes y recomendaciones: 18.4.1 Trabajador \_\_\_ 18.4.2 Cónyuge/compañero \_\_\_ 18.4.3 Hijo(s) \_\_\_ 18.4.4 Padres \_\_\_  
18.4.5 Hermano \_\_\_ 18.4.6 Todos \_\_\_ 18.4.7 Otros \_\_\_

### 19. COMUNICACIÓN

19.1 Entre los padres (Pareja): 19.1.1 Afectiva (expresión de sentimientos) \_\_\_ 19.1.2 Instrumental (Tareas de la vida cotidiana) \_\_\_  
19.2 Entre padres e hijos: 19.2.1 Afectiva (expresión de sentimientos) \_\_\_ 19.2.2 Instrumental (Tareas de la vida cotidiana) \_\_\_  
19.3 Entre hermanos: 19.3.1 Afectiva (expresión de sentimientos) \_\_\_ 19.3.2 Instrumental (Tareas de la vida cotidiana) \_\_\_  
19.4 Espacio que dedica a compartir con la familia: 19.4.1 Desayuno \_\_\_ 19.4.2 Almuerzo \_\_\_ 19.4.3 Comida \_\_\_ 19.4.4 Otros \_\_\_

### 20. RECREACIÓN

20.1 Dedicar el tiempo libre a: 20.1.1 Descansar \_\_\_ 20.1.2 Ver TV \_\_\_ 20.1.3 Deporte \_\_\_ 20.1.4 Traslados familiares \_\_\_ 20.1.5 Otros \_\_\_  
20.2 Cuántas veces al mes dedica tiempo al ocio compartido? 20.1.1 Cero a dos veces \_\_\_ 20.1.2 Tres a cinco veces \_\_\_ 20.1.3 Más de cinco veces \_\_\_

### 21. RELACIONES

21.1 Se entienden más y mejor: 21.1.1 padre e hijo(a) \_\_\_ 21.1.2 Madre e hijo(a) \_\_\_ 21.1.3 Abuelo(a) y nietos \_\_\_ 21.1.4 Otros \_\_\_

### 22. CONFLICTOS

22.1 Los conflictos se presentan: 22.1.1 Siempre \_\_\_ 22.1.2 Casi siempre \_\_\_ 22.1.3 Fara vez \_\_\_ 22.1.4 Nunca \_\_\_  
22.2 Los conflictos se presentan entre: 22.2.1 Padres \_\_\_ 22.2.2 Padres e hijos \_\_\_ 22.2.3 Padre e hijos \_\_\_ 22.2.4 Madre e hijos \_\_\_ 22.2.5 Hermanos \_\_\_ 22.2.6 Otros \_\_\_

### 23. ROLES

23.1 Asume la carga económica: 23.1 Trabajador \_\_\_ 23.2 Cónyuge/compañero \_\_\_ 23.3 Padres \_\_\_ 23.4 Hermano \_\_\_ 23.5 Compartida \_\_\_ 23.6 Otros \_\_\_  
24. Asume el cuidado de los hijos: 24.1 Trabajador \_\_\_ 24.2 Cónyuge/compañero \_\_\_ 24.3 Padres \_\_\_ 24.4 Hermano \_\_\_ 24.5 Compartida \_\_\_ 24.6 Otros \_\_\_

### 24 SOLUCION DE PROBLEMAS EN EL HOGAR

24.1 DIALOGO \_\_\_ 24.2 DISCUSION \_\_\_ 24.3 IMPOSICION \_\_\_ 24.4 Pedimos ayuda profesional \_\_\_ 24.5 Dejamos así y listo \_\_\_

## V. CARACTERISTICAS DE LA VIVIENDA

### 25. TENENCIA DE LA VIVIENDA

25.1 PROPIA \_\_\_ 25.2 FAMILIAR \_\_\_ 25.3 CEDIDA \_\_\_ 25.4 AMORTIZACION \_\_\_ 25.5 ARRIENDO \_\_\_

### 26. TIPO DE VIVIENDA

26.1 CASA \_\_\_ 26.2 APARTAMENTO \_\_\_ 26.3 HABITACION \_\_\_ 26.4 Otros \_\_\_

### 27. ESTRATO

27.1 Uno \_\_\_ 27.2 Dos \_\_\_ 27.3 Tres \_\_\_ 27.4 Cuatro \_\_\_ 27.5 Otro \_\_\_

### 28. TIEMPO DE RESIDENCIA

27.1 MENOS DE UN MES \_\_\_ 27.2 7-12 MESES \_\_\_ 27.3 1-5 AÑOS \_\_\_ 27.4 SUPERIOR A 5 AÑOS \_\_\_

### 29. CONDICIONES DE LA VIVIENDA

29.1 No. HABITACIONES \_\_\_ 29.2 COCINA \_\_\_ 29.3 COMEDOR \_\_\_ 29.4 PATIO \_\_\_  
29.5 BAÑOS \_\_\_ 29.6 SALA \_\_\_ 29.7 LOCAL \_\_\_ 29.8 No PLANTAS \_\_\_  
29.9 CUANTAS OCUPA LA FAMILIA \_\_\_

### 30. SERVICIOS PUBLICOS

30.1 AGUA \_\_\_ 30.2 LUZ \_\_\_ 30.3 TELEFONO \_\_\_ 30.4 ALCANTARILLADO \_\_\_ 30.5 GAS \_\_\_

### 31. DOTACION (Enseres, electrodomésticos, muebles)

31.1 Camas \_\_\_ 31.2 Nevera \_\_\_ 31.3 TV \_\_\_ 31.4 Estufa \_\_\_ 31.5 Equipo de sonido \_\_\_ 31.6 Lavadora \_\_\_ 31.7 DVD \_\_\_ 31.8 Muebles sala - comedor \_\_\_ 31.9 Otros \_\_\_

### 32. ASPECTO FISICO (Tenencia Propia)

32.1 TERMINADA \_\_\_ 32.2 OBRA NEGRA \_\_\_ 32.3 SEMITERMINADA \_\_\_ 32.4 DETERIORADA \_\_\_

33. QUE LE FALTA? 33.1 PUERTAS \_\_\_ 33.2 ENCHAPE \_\_\_ 33.3 PISOS \_\_\_ 33.4 VENTANAS \_\_\_ 33.5 PINTURA \_\_\_ 33.6 OTROS \_\_\_

### 34. TAMAÑO DE LA VIVIENDA ( de acuerdo al uso del espacio)

34.1 GRANDE (Sobran espacios) \_\_\_ 34.2 MEDIANO (espacios adecuados) \_\_\_ 34.3 PEQUEÑA (espacios reducidos) \_\_\_

35. OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

**VI. ASPECTOS DEL BARRIO Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD**

**36. AMBIENTE FISICO Y SOCIAL**

- |                                  |                             |                               |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 36.1 ZONA DE RIESGO_____         | 36.2 DE PERIFERIA_____      | 36.3 CENTRAL_____             |
| 37. VIAS DE ACCESO_____          | 37.1 BUENAS_____            | 37.2 DEFICIENTES_____         |
| 38. RUTA DE BUSES?               | 38.1 POCAS_____             | 38.2 MUCHAS_____              |
| 39. HORARIO DE RUTAS:            | 39.1 RESTRINGIDO_____       | 39.2 PERMANENTE_____          |
| <b>40. DISTANCIA DEL TRABAJO</b> | 40.1 A MAS DE UNA HORA_____ | 40.2 A MENOS DE UNA HORA_____ |

- 41. EL TRABAJADOR PERTENECE A ALGUNA ACTIVIDAD COMUNITARIA O ASOCIACION** 41.1 SI\_\_\_\_\_ 41.2 NO\_\_\_\_\_
- 42.1 J.A.C\_\_\_\_\_ 42.2 PARROQUIA\_\_\_\_\_ 42.3 COMITES\_\_\_\_\_ 42.4 OTRO?\_\_\_\_\_

**42. RELACIONES CON LOS VECINOS**

- 42.1 NO LOS CONOCE\_\_\_\_\_ 42.2 POCO SE TRATA C/ 42.3 FRECUENTEMENTE SE TRATAN\_\_\_\_\_ 42.4 SON MUY CONFLICTIVOS\_\_\_\_\_
- 43. POR QUE?** 43.1 Falta de tiempo\_\_\_\_\_ 43.2 no le gusta\_\_\_\_\_ 43.3 otro\_\_\_\_\_ 43.4 Tuvimos problemas y mejor no tratarlos\_\_\_\_\_

**44. RELACION COMUNITAD - EMPRESA**

- 44.1 Los vecinos conocen la empresa donde usted trabaja: 44.1.1 Si\_\_\_\_\_ 44.1.2 No\_\_\_\_\_
- 45. Ellos conocen de la empresa:** 45.1 Productos\_\_\_\_\_ 45.2 Servicio\_\_\_\_\_ 45.3 Programas\_\_\_\_\_ 45.4 Promociones\_\_\_\_\_ 45.5 Recurso Humano\_\_\_\_\_ 45.6 Otros\_\_\_\_\_
- 46. Por qué medios conocieron la empresa?**

- 46.1 Radio\_\_\_\_\_ 46.2 Prensa\_\_\_\_\_ 46.3 TV\_\_\_\_\_ 46.4 Folletos\_\_\_\_\_ 46.5 Internet\_\_\_\_\_ 46.6 Trabajador\_\_\_\_\_ 46.7 Otros\_\_\_\_\_
- 47. Concepto de los vecinos sobre la empresa:** 47.1 Excelente\_\_\_\_\_ 47.2 Bueno\_\_\_\_\_ 47.3 Regular\_\_\_\_\_ 47.4 Malo\_\_\_\_\_
- 48. RELACION FAMILIA - EMPRESA**
- 48.1 La empresa ha contribuido en la satisfacción de las necesidades familiares de :** 48.1.1 Salud\_\_\_\_\_ 48.1.2 Educación\_\_\_\_\_ 48.1.3 Vivienda\_\_\_\_\_ 48.1.4 Alimentación\_\_\_\_\_ 48.1.5 Vestuario\_\_\_\_\_ 48.1.6 Recreación\_\_\_\_\_ 48.1.7 Otras\_\_\_\_\_
- 48.2 Beneficios que ha recibido de la empresa:** 48.2.1 Por celebraciones (Matrimonio, nacimiento de un hijo)\_\_\_\_\_ 48.2.2 Auxilio por estudios\_\_\_\_\_ 48.2.3 Hogares felices\_\_\_\_\_ 48.2.4 Fiesta para los hijos\_\_\_\_\_ 48.2.5 Jornadas deportivas\_\_\_\_\_ 48.2.6 Descuentos por compra de productos\_\_\_\_\_ 48.2.7 Otros\_\_\_\_\_
- 49. CONCEPTO DE LA FAMILIA SOBRE LA EMPRESA:** 49.1 EXCELENTE\_\_\_\_\_ 49.2 BUENO\_\_\_\_\_ 49.3 REGULAR\_\_\_\_\_ 49.4 MALO\_\_\_\_\_

**50. QUE CONOCIMIENTO TIENE LA FAMILIA DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

- 50.1. Conoce la historia de la empresa y productos
- 50.2. Conoce la historia, productos, organización y ubicación de sucursales
- 50.3. Conoce la historia, productos, organización misión y visión de la empresa
- 50.4. Conoce la historia, productos, organización misión, visión, objetivos y políticas de la empresa
- 50.5. Conoce la historia, productos, organización misión, visión, objetivos, políticas de la empresa.

**51. EXPECTATIVAS LABORALES**


- 51.1 ASCENSO\_\_\_\_\_ 51.2 ESTABILIDAD\_\_\_\_\_ 51.3 TRASLADO DE AREA\_\_\_\_\_
- 51.4 TRASLADO CIUDAD\_\_\_\_\_ 51.5 NIVELACION SALARIAL\_\_\_\_\_ 51.6 CAPACITACION\_\_\_\_\_ 51.7 QUE LOS JEFS ME TRATEN BIEN\_\_\_\_\_

**52. CUALES SON SUS ASPIRACIONES EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO?**

- 52.1 ADQUIRIR VIVIENDA\_\_\_\_\_ 52.2 CANCELAR HIPOTECA DE VIVIENDA\_\_\_\_\_ 52.3 ADQUIRIR VEHICULO\_\_\_\_\_
- 52.4 CONSTRUIR O HACER MEJORAS EN LA CASA\_\_\_\_\_ 52.5 ESTUDIAR\_\_\_\_\_ 52.6 VIAJAR\_\_\_\_\_ 52.7 OTRO\_\_\_\_\_
53. CONCEPTO DEL EMPLEADO SOBRE LA EMPRESA: 53.1 EXCELENTE\_\_\_\_\_ 53.2 BUENA\_\_\_\_\_ 53.3 REGULAR\_\_\_\_\_ 53.4 MALA\_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS**

## ANEXO I. INSTRUMENTO DE MEDICION CLIMA ORGANIZACIONAL

	<b>MEDICION CLIMA LABORAL INDAGRO S. A .</b> <b>DIAGNOSTICO DEL PENSAMIENTO</b> <b>DEL CAPITAL HUMANO DE INDAGRO S. A.</b>												
<b>INDAGRO S.A.</b>													
<p>El presente formato permitirá conocer la forma de pensar de nuestra gente , por favor responda todas las preguntas de la manera más sincera posible, tiene libertad para expresar su pensamiento.          Esta es una encuesta anónima, por lo tanto su identidad está protegida.</p> <p>Frente a cada respuesta encontrará 6 casillas enumeradas de 1 a 6, marque con una x el valor que da a cada pregunta de acuerdo con la siguiente guía:</p> <p>1= Si, en todos los casos          2= Casi siempre, salvo algunos casos          3= Algunas veces, en algunos casos          4= Casi nunca, casi en ningún caso          5= No o en ningún caso          6= No sé</p>													
<b>Mi pensamiento frente a mi vida</b>								<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1 Me cuesta trabajo comprenderme a mi mismo													
2. Me preocupan mucho los problemas													
3 Me siento inconforme con lo que hago actualmente													
4. Mi vida es feliz													
5. Me siento tímido													
6. Pienso que mi vida ha sido un fracaso													
7. Es bueno que cada quien resuelva sus propios problemas													
<b>Lo que pienso de mi país</b>								<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
8. He pensado que hubiese sido mejor haber nacido en otro país													
9. Los problemas de Colombia son causados por los errores de los demás													
10. He pensado que los problemas de este país no tienen solución													
<b>Mi pensamiento frente al trabajo</b>								<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
11. Me disgusta tener que trabajar													
12. Me incomoda trabajar en grupo													
13. Considero que informarme sobre la Empresa es meterme en lo que no me importa													
14. Pienso que me incomodaría que me nombraran jefe de un grupo													
15. Me incomoda utilizar nuevos métodos de trabajo													
16. Considero que sería agradable trabajar solo o independiente													
17. Es mejor que a uno le dirijan y controlen el trabajo													
18. Me desanimo si los demás no trabajan como yo													
19. Creo que sería bueno dedicarme a los asuntos exclusivos de mi trabajo sin tener													

## DIAGNOSTICO DE LA PERCEPCION INTERNA DE LA EMPRESA

La siguiente encuesta nos permitirá conocer la forma como nuestros colaboradores ven a la Empresa, por favor responda todas las preguntas de la manera más sincera posible, tiene libertad para expresar su pensamiento. Esta es una encuesta anónima, por lo tanto su identidad está protegida.

Frente a cada respuesta encontrará 6 casillas enumeradas de 1 a 6, marque con una x el valor que da a cada pregunta de acuerdo con la siguiente guía:

- |                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1= Si, en todos los casos            | 4 = Casi nunca, casi en ningún caso |
| 2= Casi siempre, salvo algunos casos | 5 = No o en ningún caso             |
| 3= Algunas veces, en algunos casos   | 6 = No sé                           |

<b>Políticas de preservacion del talento humano</b>	1	2	3	4	5	6
1. Progresar en la Empresa es fácil						
2. Los sueldos de esta Empresa son justos						
3. Cuando un trabajador está capacitado para un puesto nuevo o vacante lo ascienden						
4. En esta Empresa, por lo general el trabajador que trabaja bien tiene la posibilidad de ser ascendido.						
5. Cuando aquí despiden un trabajador es por causa justa.						
<b>Condiciones de trabajo y seguridad</b>	1	2	3	4	5	6
6. Cada trabajador cuenta con los elementos necesarios para su trabajo						
7. Las condiciones de mi puesto de trabajo son buenas						
8. La Empresa toma precauciones para proteger a sus trabajadores contra accidentes y enfermedades de trabajo.						
9. La Empresa apoya a sus trabajadores cuando tienen problemas familiares						
<b>Comunicación</b>	1	2	3	4	5	6
10. En esta Empresa se puede preguntar sin temor a recibir una respuesta desagradable						
11. Estoy informado (a) sobre los asuntos que tienen que ver con la Empresa y el trabajo						
12. Las informaciones sobre cambios en el trabajo son oportunas.						
13. Los chismes en esta Empresa no prosperan						
14. Los temas de interés para los trabajadores tienen amplia difusión						
<b>Relaciones interpersonales</b>	1	2	3	4	5	6
15. Existe un ambiente libre de peleas y enemistades entre compañeros de trabajo						
16. En general los trabajadores de esta empresa son buena gente						
17. Aquí nadie se siente más que otro.						
18. Cuando uno comete un error, en vez del regaño enseñan a corregirlo						
19. Aquí hay respeto por la vida privada						
<b>Organización</b>	1	2	3	4	5	6
20. Cuando se presentan problemas se sabe quien debe resolverlos						
21. Al ingresar a la Empresa se recibe el entrenamiento requerido para realizar el trabajo						
22. La Empresa se preocupa por capacitarnos						
23. La Empresa cumple lo que promete						
24. El trabajo en esta Empresa es programado						
<b>Reconocimiento</b>	1	2	3	4	5	6
25. Las sugerencias se tienen en cuenta en la Empresa						
26. Hay preocupación por el bienestar de los trabajadores						
27. El trabajo bien hecho es reconocido						
28. La Empresa se preocupa por resolver los problemas de trabajo						
29. La Empresa nos trata bien						

**Pertenencia**

	1	2	3	4	5	6
30. Mi familia cree que esta es una buena Empresa para que yo trabaje						
31. En esta Empresa los trabajadores se sienten orgullosos de hacer un buen trabajo						
32. Me siento orgulloso de trabajar en esta Empresa						
33. Estoy satisfecho en esta Empresa en comparación con otras en que he trabajado						

*Muchas Gracias*

**DIAGNOSTICO INTERNO DE FACTORES PSICOLOGICOS QUE AFECTAN EL ESTADO FISICO**

La siguiente encuesta nos permitirá conocer manifestaciones de tipo físico y emocional experimentadas durante su trabajo, responda todas las preguntas de la manera más sincera posible, tiene libertad para expresar su pensamiento. Esta es una encuesta anónima, por lo tanto su identidad está protegida.

Frente a cada respuesta encontrará 6 casillas enumeradas de 1 a 6, marque con una x el valor que da a cada pregunta de acuerdo con la siguiente guía:

- 1= Si, en todos los casos
- 2= Casi siempre, salvo algunos casos
- 3= Algunas veces, en algunos casos
- 4= Casi nunca, casi en ningún caso
- 5= No o en ningún caso
- 6= No sé

EN EL EJERCICIO DE MI TRABAJO HE EXPERIMENTADO	1	2	3	4	5	6
1. Dolor de cabeza						
2. Dolor de estómago						
3. Dolor en el cuello y espalda						
4. Orejas calientes (Presión alta)						
5. Llanto						
6. Fatiga						
7. Olvidos						
8. Bostezadera						
9. Ganas de quejarme por todo						
10. Ganas de comer y comer						
11. Falta de apetito						
12. Preocupación excesiva						
13. Depresión (Bajones de ánimo)						
14. Insomnio						
15. Nerviosismo						
16. Miedo						
17. Frustración						
18. Irritabilidad						
19. Ganas de fumar o beber						
20. Sensación de soledad						
21. Sudor anormal						
22. Dificultad para concentrarme						
23. Impotencia ante las cosas						
24. Inflexibilidad						
25. Agresividad						
26. Dolor de piernas						
27. Dolor de cintura						
28. Sueño						

### DIAGNOSTICO INTERNO DEL LIDERAZGO, PERCEPCION DEL JEFE INMEDIATO

La siguiente encuesta nos permitirá conocer información sobre el liderazgo de su jefe inmediato , por favor responda todas las preguntas de la manera más sincera posible, tiene libertad para expresar su pensamiento. Esta es una encuesta anónima, por lo tanto su identidad está protegida.

Frente a cada respuesta encontrará 6 casillas enumeradas de 1 a 6, marque con una x el valor que da a cada pregunta de acuerdo con la siguiente guía:

- 1= Si, en todos los casos
- 2= Casi siempre, salvo algunos casos
- 3= Algunas veces, en algunos casos
- 4= Casi nunca, casi en ningún caso
- 5= No o en ningún caso
- 6= No sé

1. Siento por él una gran confianza					
2. Me parece una persona muy seria y creible					
3. Sé que puedo contar con él para muchas cosas					
4. Es persona que se presta para permanente comunicación					
5. Siento que me trata como a una persona y no como a un recurso más					
6. Es estable emocionalmente					
7. Es una persona de la cual se aprende mucho					
8. Reconoce mi trabajo					
9. Goza entre nosotros de autoridad porque se hace entender y "obedecer"					
10. Cuando tenemos un problema está dispuesto a ayudarnos					
11. Se preocupa por que la gente del departamento aportemos ideas					
12. Sabe de su trabajo y facilita que le aprendamos					
13. Propicia y estimula el trabajo en equipo					
14. Me proporciona las indicaciones necesarias para cumplir con el trabajo					
15. Es una persona justa					
16. Emplea mecanismos para hacerme saber si he mejorado mi desempeño					
17. Se interesa por brindarme capacitación para mejorar mi trabajo					
18. Se preocupa por el mejoramiento continuo					
19. Mantiene una constante comunicación con el grupo					
20. Da autonomía para realizar el trabajo.					
21. Se preocupa porque en equipo cumplamos el compromiso de productividad y eficiencia					
22. Se preocupa por que se ejecuten las ideas que aportamos					
23. Resuelve los conflictos, es conciliador					
24. Esta comprometido con el desarrollo de INDAGRO S.A.					