

**PRÁCTICA EMPRESARIAL EN DISTRAVES S.A. PARA EL,
FORTALECIMIENTO INTEGRAL DEL AREA POLLO DE ENGORDE**

LIDA MARCELA SALAZAR SANABRIA

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

2009

**PRÁCTICA EMPRESARIAL EN DISTRAVES S.A. PARA EL
FORTALECIMIENTO INTEGRAL DEL AREA POLLO DE ENGORDE**

LIDA MARCELA SALAZAR SANABRIA

**Proyecto de grado para optar por el título de
TRABAJADORA SOCIAL**

**Director de proyecto
EDITH RUEDA PALOMINO
Trabajadora Social**

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

2009

AGRADECIMIENTOS

A mis padres; por su apoyo incondicional en todo el trayecto de mi carrera, siempre estuvieron a mi lado fortaleciéndome.

Lida Marcela Salazar Sanabria

A Dios por darme la fuerza y la fe para seguir adelante, con mis estudios y perseverar hasta culminarlos. Lida Marcela Salazar Sanabria

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS	3
1.1 SATISFACCION DE NECESIDADES COMO ARTICULADOR DE RESULTADOS PERSONALES Y LABORALES	8
1.2 EL COLABORADOR VISTO COMO SISTEMA AL INTERIOR DE DISTRAVES S.A.	15
1.3 EL AREA DE RECURSOS HUMANOS COMO GESTORA DE RESULTADOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.	28
2. DISTRAVES AL INTERIOR DEL SECTOR AVICOLA	33
2.1 GENERALIDADES DEL SECTOR AVICOLA	33
2.1.1 Avicultura en Colombia	34
2.1.2 Tendencias Tecnológicas del Sector	37
2.1.3 Industria avícola ¹⁴	37
2.1.4 Comportamiento de la industria Avícola	38
2.1.5 Sector avícola en Santander	38
2.1.6 El sector avícola y su relación con el aporte humano para su crecimiento	41
2.2 LEGISLACION LABORAL EN COLOMBIA	41
2.4 TIPO DE CONTRATACIÓN	42
2.4 SALUD OCUPACIONAL	48
Cuadro 1. Leyes sobre Salud Ocupacional	48
2.5 COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	50
3. CARACTERIZACION EMPRESA DESARROLLO DE PRACTICA	53
3.1 HISTORIA DE DISTRAVES S.A.	53

3.2 PLATAFORMA ESTRATEGICA	54
3.2.1 Misión	54
3.2.2 Visión.	55
3.2.3 Valores Institucionales.	55
3.2.4 Procesos.	56
3.2.5 Distraves y su talento humano20	59
3.3.6 Proceso de producción área de engorde.	66
3.3.7 Productos	73
4. INTERVENCION PROFESIONAL AL INTERIOR DE DISTRAVES S.A	76
4.1 AREAS DEL PROCESO DE INTERVENCION PROFESIONAL.	77
4.1.1 Provisión del Talento Humano.	78
4.1.2 Conservación y Desarrollo.	78
4.1.3 Evaluación del Talento Humano.	79
4.1.4 Balance Social.	79
4.2 DIAGNOSTICO INICIAL	79
5. EVALUACION DEL PROCESO DE PRÁCTICA AL INTERIOR DE DISTRAVES S.A.	106
6. PROPUESTA INTERVENCION PROFESIONAL	110
6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA	110
6.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	112
6.2.1. Objetivo.	112
6.2.2. Procesos de intervencion profesional del Trabajador Social	112
6.3 UBICACIÓN DEL CARGO DE COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.	114
6.4 SEGUIMIENTO Y MEDICION	116
6.5. DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS PRODUCCION PECUARIA.	117
6.6 ASIGNACION DE RECURSOS	121
7. CONCLUSIONES	122
8. RECOMENDACIONES	124

BIBLIOGRAFIA	127
ANEXOS	129

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Escala de Necesidades Humanas de Maslow	8
Figura 2. Teoría Sistémica	18
Figura 3. Sinergia	19
Figura 4. Retroalimentación	22
Figura 5. Niveles de funcionamiento del sistema de Administración de los recursos humanos.	30
Figura 6. Consumo Per capita de pollo en Colombia 2000-2007	37
Figura 7. Etapas de producción	56
Figura 8. Aves sacrificadas Distraves s.a. año 2006	58
Figura 9. Costo de producción por KG de pollo 2006	58
Figura 10. Edad de los colaboradores	61
Figura 11. Sexo de los colaboradores	62
Figura 12. Estado civil de los colaboradores	63
Figura 13. Estado civil de los colaboradores año 2006	63
Figura 14. Nivel de formación de los colaboradores	64
Figura 15. Tiempo de vinculación de la empresa	65
Figura 16. Ubicación geográfica	66
Figura 17. Intervención profesional al interior de Distraves S.A	76
Figura 18. Áreas del proceso de intervención profesional	77
Figura 19. Participación geográfica producción pollo de engorde	89
Figura 20. Nivel de escolaridad de los Galponeros	91
Figura 21. Estado civil de los galponeros	92
Figura 22. Expectativas laborales de los galponeros	97
Figura 23. Proyectos a Corto y mediano plazo	98
Figura 24. Ejes de Intervencion Profesional	107

Figura 25. Ubicación del cargo de Coordinadora de Recursos Humanos al interior de la organización

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Producción de carne de pollo en Colombia	36
Tabla 2. Tipo de contrato	46

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Leyes sobre Salud Ocupacional	48
Cuadro 2. Aves sacrificadas durante el 2006	57
Cuadro 3. Distribución de empleados por áreas (comparativo 2005-2006)	59
Cuadro 4. Presentación de productos	74
Cuadro 5. Competencias del trabajador social:	78
Cuadro 6. Competencias del trabajador social:	78
Cuadro 7. Ubicación de los galpones	88
Cuadro 8. Zonas de producción pollo de engorde	89
Cuadro 9. Nivel de escolaridad de los galponeros	91
Cuadro 10. Estado civil de los galponeros	92
Cuadro 11. Tarifas de pago a seguridad social	94
Cuadro 12. Condiciones físicas e infraestructura en vivienda	94
Cuadro 13. Expectativas laborales	96
Cuadro 14. Proyectos familiares a corto y mediano plazo	98
Cuadro 15. Indicadores de logros	117

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	130
ANEXO B. MAPA DE PROCESOS AREA DE POLLO DE ENGORDE	132
ANEXO C. MANUAL DE FUNCIONES DEL GALPONERO Y OFICIOS VARIOS	133
ANEXO D. PROCESO DE SELECCIÓN	135
ANEXO E. FORMATO CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN POR CARGOS	137
ANEXO F. ENCUESTA GALPONEROS AREA DE ENGORDE	138

GLOSARIO

ADMINISTRACION: La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

AVICULTURA: La Avicultura es la cría de las aves. Algunos de ellos son: pollos y gallinas criados en grandes explotaciones que han ido incorporando todo tipo de adelantos técnicos para mejorar la crianza y los rendimientos de las aves; Los productos obtenidos fundamentalmente son huevos y carne.

EMPRESA: es el ejercicio profesional de una actividad económica de mercado, con la finalidad o el objetivo de obtener beneficios (ánimo de lucro) intermediando en el mercado de bienes o servicios mediante la utilización de factores productivos (trabajo, tierra y capital) y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.

PLANEACION ESTRATEGICA La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto.

PRODUCTO: el producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende.

RECURSO HUMANO: se refiere al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

TERMONEBULIZACIÓN: es un método de control químico que se realiza con una máquina especial y que básicamente, trabajando a elevada temperatura logra controlar la aparición de parásitos se donde las sustancias activas deban ser distribuidas uniformemente incluso en sitios inaccesibles, sin dejar residuos indeseables.

ZOOCRIA: se refiere al mantenimiento, fomento, cría y aprovechamiento de especies de la fauna terrestre o acuática en un área claramente determinada, con fines científicos, comerciales, industriales, de repoblación o de subsistencia, podrán ser de ciclo abierto, cerrado y mixto.

RESUMEN

TITULO: PRÁCTICA EMPRESARIAL EN DISTRAVES S.A. PARA EL FORTALECIMIENTO INTEGRAL DEL ÁREA DE POLLO DE ENGORDE*.

AUTOR: SALAZAR SANABRIA, LIDA MARCELA**

PALABRAS CLAVE: Aves, Galponero, Práctica, Planeación Estratégica, Producción, Recurso humano, Trabajador social.

DESCRIPCIÓN

El presente proyecto describe una práctica empresarial, relacionada con el área de recurso humano de la empresa Distraves S.A. en especial el área de producción de pollo de engorde; mostrando la intervención profesional para articular los intereses empresariales junto con los del trabajador, para mejorar el rendimiento profesional, para mejorar el rendimiento de producción y por ende el crecimiento integral de personal (galponero), indispensable en el proceso productivo de la empresa Distraves S.A.

El proyecto se basó en la metodología de planeación estratégica a partir de la cual se hizo un análisis situacional de la organización, teniendo en cuenta sus aspectos internos y externos; para ello se utilizó la información suministrada por el personal (galponero), los jefes y directivos de la empresa y la observación participante y no participante de la estudiante en formación de trabajo social; sumado a lo anterior, se encontraron falencias relacionadas con el personal del área de pollo de engorde; cuyas expectativas y necesidades debían canalizarse bajo la dirección de una persona; por lo cual se creó el cargo de Coordinadora de Recurso humano de Producción pecuaria, para cumplir con los lineamientos y políticas propias de la empresa, quien propende por el bienestar integral de sus empleados. Con el desarrollo de este trabajo se cumplió a cabalidad cada uno de los objetivos planteados.

* Proyecto de grado

** Trabajo Social- Facultad de Trabajo Social- Edith Rueda Palomino

ABSTRACT

TITLE: PRÁCTICA EMPRESARIAL EN DISTRAVES S.A. FOR THE INTEGRAL FORTIFICATION OF THE AREA CHICKEN OF FATTENING*

AUTHOR: SALAZAR SANABRIA, LIDA MARCELA**

KEY WORDS: Birds, Galponero, Practice, Strategic Planning, Production, human Working, Resource social.

DESCRIPTION

The present project describes an enterprise practice, related to the area of human resource of the company special Distraves S.A. In the area of production of chicken of fattening; showing the professional intervention to articulate the enterprise interests those of the worker along with, to improve the yield of production and therefore the integral growth of the personnel (galponero), indispensable in the productive process of the company Distraves S.A.

In this work, I am used information provided by the personnel, heads and directors of the same company who found fallacies related to the personnel of the area of chicken of fattening; whose expectations and necessities had to be canalized under the direction of a person; thus the position of Cattle Coordinator of human resource was created, to fulfill the lineaments and own policies of the company, that prohangs by the integral well-being of its employees. The development of this work one of the raised objectives was fulfilled to cabality each.

* Proyecto of degree

** Trabajo Social- Facultad de Trabajo Social- Edith Rueda Palomino

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de grado muestra la intervención del trabajador social como profesional que construye su quehacer a partir de una definición de estrategias de intervención, evidenciadas en la dinámica laboral al interior de una organización en el ámbito empresarial santandereano del sector avícola, el cual ocupa un importante eslabón dentro del desarrollo económico del departamento.

En los diferentes sectores empresariales el Recurso Humano es un componente importante en la dinámica de las organizaciones; muchas de las teorías de administración reflejan el concepto de talento humano como un conjunto de seres pensantes e inteligentes que racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros; este denuedo resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si éste está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la empresa marchará; en caso contrario se detendrá. Por todo lo anterior es primordial la atención al capital humano en cada una de las organizaciones no importando su dimensión.

La participación profesional inmersa en el Departamento de Recursos Humanos de Distraves S.A. se enfocó especialmente en el área de producción de pollo de engorde por medio de las herramientas adquiridas en la metodología del área de Trabajo Social organizacional mediante la cual se analizaron diferentes aspectos sociolaborales de los galponeros, su vida y la relación con su trabajo para determinar las estrategias de intervención profesional al interior de la empresa.

En la relación galponero y empresa se encontraron falencias concernientes a la contratación, a la inducción, ausencia de programas en salud ocupacional, falta de apoyo a sus requerimientos y necesidades como empleados de una empresa de

producción de gran trayectoria en el mercado.

Lo anterior constituye un escenario propicio para la intervención del trabajador social que con su conocimiento logra articular los intereses del colaborador con los de la misma empresa, con el fin obtener un rendimiento de la producción junto con el crecimiento integral del personal galponero, indispensable en la cadena de producción propio de la misma.

A través del diagnóstico realizado a esta sección de producción, se identificó en qué estado se hallaba esta área partiendo de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas descritas en la DOFA la cual sirvió para la formulación de estrategias y el plan de acción a seguir. En respuesta se estableció la posibilidad de presentar un nuevo cargo que este acorde con las actividades realizadas y que por ahora no se había tenido en cuenta para direccionar, identificar y solucionar los inconvenientes del empleado en especial del galponero, así de igual forma hacer seguimiento a la intervención profesional del trabajador social al interior del área y de la empresa.

La estructura de este informe mejorado inicia con la contextualización teórica de los diferentes conceptos relacionados con el Recurso Humano; en el segundo capítulo se encuentra el marco legal y específica sobre la legislación laboral y su cumplimiento dentro de la empresa Distraves S.A.; lo siguiente se refiere a información del sector avícola, estadísticas económicas, el TLC, datos sobre la empresa, la plataforma estratégica, el proceso de producción del área de engorde y por último se muestra la experiencia del profesional en el interior del departamento de recursos humanos y en el área de pollo de engorde. El cuarto capítulo describe el diagnóstico y evaluación de la experiencia realizada en la empresa. Finalizando el documento se presenta la Propuesta, las conclusiones y las recomendaciones producto de un importante proceso profesional.

1. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS

No basta sólo con lanzar una mirada al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar en unas líneas cómo ha sido el génesis y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización desde hace décadas¹.

El origen de la administración del talento humano es desconocido. Es probable que los primitivos pobladores del planeta trajinaran con problemas sobre el personal. La Biblia registra problemas de selección y capacitación del personal cuando Moisés le dijo a Jetro su suegro: “y enseña a ellos las ordenanzas y las leyes y muéstrales el camino. Además escoge tu de entre todo el pueblo varones de virtud para que sean jefes”².

Durante miles de años transcurridos entre Moisés y la Revolución Industrial, las únicas organizaciones grandes fueron los gobiernos y el clero. La mayoría de trabajos se desarrollaban mediante grupos pequeños (granjas, talleres y hogares).

La Revolución Industrial, a fines del siglo XIX, modificó la naturaleza del trabajo. Surgió la energía mecánica, las economías a escala, trabajo en masa, grandes fábricas textiles, fundidoras, minas; primero en Inglaterra y luego en América del Norte.

¹ SOCORRO, Felix. El Talento Humano: una aproximación a su génesis y evolución, 2006.

² RUEDA GOMEZ, Alfredo. Gestión del talento Humano. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. 1999.

Colectivamente las personas eran un recurso importante, pero la Revolución Industrial significó mecanización y condiciones impropias de trabajo para la gente, en el cual el dueño del instrumento es el beneficiario de su producción y riesgos, surgiendo la separación del capital y del trabajo y así mismo del empleador-empleado, en donde el primero contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado y el segundo aporta su fuerza de trabajo.

A fines del siglo XIX en el marco de la revolución hubo reacciones ante los problemas humanos y por eso se creó el puesto Secretario de Beneficencia que tenía como funciones:

- Satisfacer las necesidades de los obreros.
- Evitar la formación de sindicatos.
- Coordinar los servicios de educación.
- Coordinar los servicios de vivienda.
- Coordinar los servicios médicos.

La existencia de estos secretarios indicaba que las actividades de personal superaban la capacidad de realización de los gerentes superiores.

Con la aparición de la Dirección Científica de Taylor y el nacimiento de los primeros sindicatos, se fortaleció el área de personal. Es así como en las décadas iniciales del siglo surgen los departamentos de personal, en reemplazo de los secretarios de beneficencia.

Estos departamentos asumieron, en parte, la función de los secretarios y otras tales como: Administración de salarios, selección y empleos, quejas y reclamaciones, mejora de condiciones de trabajo, negociación con el sindicato y otras necesidades de la gente.

A partir de la segunda década del siglo se popularizaron estos departamentos, pero no eran importantes en las organizaciones. Eran archivos de registros que poseían poca autoridad de asesoramiento.

Las demás dependencias de línea obscurecían su función. Su importancia aumentó lentamente, a medida que lo hacían sus contribuciones y responsabilidades.

Con motivo de la Primera Guerra Mundial se efectuaron pruebas de selección para lograr que los empleados fueran adecuados a las funciones que debían desempeñar en el ejército. Estas pruebas fueron adoptadas por la industria y se mantienen en la actualidad.

Desde fines de la Primera Guerra Mundial y hasta la depresión en los Estados Unidos, en la década de 1930, los departamentos de personal desempeñaron papeles cada vez más importantes en el manejo de compensaciones, pruebas, sindicatos y necesidades de los empleados. Estas últimas recibían una atención cada vez mayor y se acentuó con los resultados de los estudios de Hawthorne de la Western Electric Co, dirigido por Elton Mayo. Este estudio demostró que las metas de eficiencia de la dirección científica, tenía que equilibrarse con las consideraciones relativas a las necesidades humanas. Sin embargo la gran depresión y La Segunda Guerra Mundial cambiaron las prioridades a la supervivencia nacional y organizacional.

La depresión de 1930 en USA provocó la pérdida de la fe en la empresa privada para satisfacer las necesidades de la sociedad. La gente volvió su mirada hacia el gobierno. Este intervino para proporcionar compensaciones de desempleo, seguro social, salarios mínimos, derecho a sindicalizarse y seguridad en el trabajo.

Con la protección legal los sindicatos crecieron y sus éxitos sacudieron muchas empresas. Esto hizo reflexionar sobre el uso del paternalismo que en un sentido amplio, es un sistema de relaciones sociales y laborales, sostenido por un conjunto de valores, doctrinas, políticas y normas fundadas en una valoración positiva del patriarcado.

En consecuencia los departamentos de personal comenzaron a reemplazar el paternalismo incluyendo en sus deberes métodos más proactivos, que tomaban en consideración los deseos de los empleados. Este énfasis en el manejo sindical hizo que se usara con frecuencia el nombre de Relaciones Industriales para reflejar estos deberes; en donde los individuos son los principales protagonistas, su trabajo se ve reflejado en el crecimiento económico de la organización y se hace necesario de igual forma el fortalecimiento integral del individuo.

En las décadas de 1960 y 1970, USA influyó de nuevo las cuestiones de personal al eliminar la discriminación en el empleo y en los pagos por razones de sexo, raza, religión procedencia y edad. En 1970 aparecieron leyes sobre pensiones, salud y seguridad. Estas leyes y otras subsiguientes en el mundo dieron a los departamentos de personal una dimensión mayor, que se igualó a la de las áreas de producción, finanzas y mercadeo de las grandes empresa.

El pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como "Talento Humano", "Gestión Humana", "Recursos Humanos". Ya no son términos exclusivos de los responsables de estas áreas hablar de administrar el talento, sino de gestionarlo, ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano; sino en desarrollar sus potencialidades, sus competencias, finalmente si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni

empleo, ni ganancias, ni pérdidas. Las organizaciones existen para satisfacer las demandas que demandan productos o servicios que están compuestos por personas, que se encargan de crear lo que las empresas son hoy día.

Los seres humanos siempre están buscando satisfacer sus necesidades ya sean afectivas, profesionales, de realización, físicas etc; todas motivadas a un fin de satisfacer a partir de su conocimiento, de su sentir que incluye sus valores personales y está profundamente ligado a su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, sus necesidades y experiencias anteriores. Con la motivación se logra satisfacer las necesidades intrínsecas de cada ser humano, que explora, persigue y compensa. Muchas empresas deben vincular la motivación en el desarrollo de sus actividades; cuando un colaborador no está satisfecho puede enajenarse con respecto a él y a la organización. Esta situación de enajenación, es una situación en la cual el colaborador tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, generalmente estas situaciones se derivan de necesidades insatisfechas que dependiendo del tipo de persona, cargo y nivel académico varían.

Es posible que al ver satisfechas todas sus necesidades el empleado refleje en sus funciones un buen resultado de aceptación para la empresa en su desempeño y que por ende genere un bienestar laboral y personal. Por esta razón el trabajador Social actor de los procesos encaminados a la satisfacción integral del colaborador en sintonía con la empresa Distraves S.A. ha concentrado sus esfuerzos administrativos en apoyar las áreas de producción y especialmente en el área de pollo de engorde por ser ésta en la que encuentra un número considerable de Recurso Humano responsable de producir la materia prima de la variedad de productos con que cuenta la organización para ofrecer a sus clientes internos y externos.

1.1 SATISFACCION DE NECESIDADES COMO ARTICULADOR DE RESULTADOS PERSONALES Y LABORALES

El estudio de la satisfacción de las necesidades humanas ha dado lugar a la elaboración de diferentes teorías, inicialmente se abordará la Teoría de las necesidades humanas que fue elaborada por el psicólogo estadounidense Dr. Abraham Maslow (1908-1970) máximo exponente de la psicología humanística, en su obra *Motivation and Personality* o más bien dicho en español *Motivación y Personalidad* en 1954, con lo cual pretendía dar a conocer que el hombre es un ser que tiene necesidades para sobrevivir, además de ser un ser biosicosocial, Maslow agrupa todas las necesidades del hombre en 5 grupos o categorías jerarquizadas mediante una pirámide, las cuales son: (Véase figura 1)

Figura 1 Escala de Necesidades Humanas de Maslow



Fuente. Tomado de Abraham Maslow *Motivation and Personality*, 1970.

Necesidades fisiológicas. Dentro de estas necesidades se encuentran las relacionadas con la sobrevivencia del individuo, es decir, las primordiales, básicas, esenciales, elementales, en fin como se les quiera llamar, las más importantes para la vida, de las cuales el ser humano necesita para vivir, y se encuentran dentro de estas necesidades: alimentación, sea, abrigo, deseo sexual, respiración, reproducción, descanso o sueño, acariciar, amar, comportamiento maternal, mantenimiento de la temperatura corporal, homeostasis(esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y un constante riego sanguíneo), alivio de dolor, etc.

Necesidades de seguridad. Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan estas necesidades. Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de los problemas futuros; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, en mantenimiento del orden para él y para su familia. También se encuentran dentro de esta categoría, las necesidades de: estabilidad, ausencia de miedo, ausencia de ansiedad, miedo a lo desconocido, miedo al caos o a la confusión, a perder el control de sus vidas de ser vulnerables o débiles a circunstancias, nuevas, actuales o por venir, entre otras. El aspecto de la seguridad es particularmente importante para los niños. Puesto que no posee una gran dosis de control sobre sus alrededores, el niño es víctima, con frecuencia, de situaciones que le producen miedo.

Maslow creía que a los niños se les debería educar en un medio ambiente que sea protector, que les dé confianza y que este firmemente estructurado. Además de proteger contra experiencias dolorosas hasta que hayan adquirido las facultades suficientes para hacer frente a la tensión. Los sentimientos de inseguridad de la infancia podrán transportarse a la edad adulta.

En los niños adquiere la forma de búsqueda de una rutina ordenada y previsible, y en los adultos puede verse reflejada en la búsqueda de la estabilidad económica y laboral.

Necesidades sociales. También llamadas de amor, pertenencia o afecto, están relacionadas con las relaciones interpersonales o de interacción social, continúan luego de que se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, las cuales son; tener buenas relaciones con los amigos y sus semejantes, tener una pareja, recibir y entregar afecto, pertenecer y ser aceptado dentro de un grupo social, las necesidades de tener un buen ambiente familiar, es decir un hogar, vivir en un buen vecindario y compartir con los vecinos, participar en actividades grupales, etc.

Necesidades de autoestima. También conocidas como las necesidades del ego o de reconocimiento. Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama, gloria, prestigio, aprecio del resto, ser destacado dentro de un grupo social, reconocimiento por sus iguales, entre otras que hacen que el hombre se sienta más importante para la sociedad y con esto suba su propia autoestima. Cuando satisfacemos esta necesidad de autoestima se conduce a sentimientos de autoconfianza, fuerza, capacidad, suficiencia y a un sentimiento de ser útil y necesario, mientras que su frustración genera sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

Necesidades de autorrealización. También conocidas como necesidades de auto superación, auto actualización. Las necesidades de autorrealización son más difíciles de describir porque son distintas y únicas, varían además de un

individuo a otro. Para Maslow la autorrealización es un ideal al que todo hombre desea llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros personales, para que cada ser humano se diferencie de los otros. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo, una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Para que una persona se realice a sí misma han de satisfacerse numerosas condiciones previas, es decir, todas las anteriores. Los hombres que logran la autorrealización óptima, para Maslow se consideran seres íntegros.

Maslow en 1.971 agrego a su jerarquía de necesidades 2 clases más a saber:

Necesidad de saber y comprender. Estas necesidades de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, pero a pesar de ello fueron tratadas por Maslow. Estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo. Se basa en la necesidad que tiene el hombre por saber y descubrir cosas nuevas y de las que ya lo rodean en el mundo, así como también explorar lo desconocido³.

Necesidades estéticas. Las necesidades estéticas están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza, tanto de lo que lo rodea como de sí mismo. Estas necesidades estéticas incluyen: orden, simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos, así como contar con ambientes gratos. etc.

³ Maslow en 1.971

Una necesidad es algo que es imprescindible para el desarrollo y el buen funcionamiento del ser humano, es algo que se requiere satisfacer, ya sea de manera física, psicológica o espiritual, eso depende del tipo de necesidad que el hombre desee satisfacer. Todas las necesidades del individuo son igualmente importantes, lo que varía es el grado de urgencia de la misma y las que el hombre haya saciado anteriormente, pero no se debe dejar de lado que el hombre nace con necesidades innatas o hereditarias que son las fisiológicas y a medida que va creciendo y desarrollándose comienza la búsqueda de unas nuevas a nivel superior. Cada hombre tendrá una manera diferente de satisfacer sus necesidades y esto dependerá de cada persona, ya que habrá personas motivadas por buscar la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, así como habrá otras que solo busquen compensar las de autorrealización, tratando de satisfacer de manera rápida las inferiores.

Las necesidades no realizadas influyen en el comportamiento y en los objetivos que tenga cada hombre a lo largo de su vida.

Cuando la organización ofrece a sus colaboradores la respuesta a estas necesidades desde la particularidad de cada empleado, se incrementa considerablemente su compromiso y motivación para hacer su labor con gusto, asumen responsabilidades, son autónomos, proactivos, ven en su labor oportunidades de desarrollo, crecimiento personal y las condiciones apropiadas para realizarse en la misma. Las personas son dinámicas y responsables en la medida en que se les proporciona el debido estímulo, un ambiente de motivación y trabajo.

Ahora bien, cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los colaboradores decrece, puede disminuir el desempeño, aumentar la tasa de rotación del personal y a su vez la productividad y calidad de los productos de forma directamente proporcional se ve desmejorada.

En Distraves S.A. el interés por satisfacer las necesidades de sus colaboradores en todos los niveles es algo que se halla en proceso de crecimiento a través de directrices orientados desde el área de Recursos Humanos que hasta hace un año se denominaba Oficina de Personal.

Visiblemente se están incorporando estrategias de formación por competencias y oportunidades de desarrollo personal y familiar, situación que se hace evidente en la vinculación de un profesional en Trabajo Social para que dirija y lidere estos cambios al interior de la organización. El personal puede aceptar estos cambios a través de la dedicación que los directivos se hayan propuesto; mediante actividades de capacitación y reuniones en las cuales surgen las diferencias e inquietudes que los colaboradores formulan y que son de gran apreciación para detectar las falencias en las que ha incurrido la empresa y por conocer las necesidades propias en el área de producción. Es importante que la empresa genere un ámbito de confianza y de mutua participación entre sus empleados para que de ellos se obtenga una respuesta favorable, un sentido de pertenencia que se observe en el normal funcionamiento de las actividades de la compañía.

Otra de las teorías relacionadas con el Recurso Humano, es la del psicólogo Frederick Irving Herzberg, para quien es importante destacar que tradicionalmente solo se han tenido en cuenta el ambiente y las circunstancias que rodean el trabajo, pero se ha dejado de lado el trabajo mismo. Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situación de trabajo^{4.3}

Factores higiénicos Extrínsecos: se localizan en el ambiente que rodea a las personas y comprenden las condiciones en las cuales desempeñan sus labores.

⁴ RUIZ RANGEL, Álvaro. Sistema de administración. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. 1992

Son controlados y administrados directamente por la empresa; por lo tanto, están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, la supervisión y dirección recibida de los superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, los reglamentos internos, el clima de relaciones entre la empresa y las personas, las políticas y directrices de la empresa, etc.

Tienen una función preventiva; evitan una situación de insatisfacción, pero sin producir una real satisfacción; al faltar llevan a insatisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores no satisfactorios.

Factores motivacionales o Intrínsecos: se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que el hombre realiza. Son aquellos que producen real satisfacción en el trabajo. Herzberg los asoció con las necesidades de orden superior de Maslow; reconocimiento profesional, responsabilidad y las necesidades de autorrealización: son factores en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas o del trabajo.

El enriquecimiento en el trabajo consiste en una sustitución constante de tareas simples y elementales del cargo por otras más complejas; es decir; ofrecer condiciones de desafío y desarrollo profesional. Así este enriquecimiento del trabajo depende del desarrollo de cada persona y debe realizarse atendiendo sus características individuales.

Como se observa el factor humano ha tenido una valoración ascendente, en el estudio de las organizaciones, pasando a un significado más acorde a su capacidad mental, a su creatividad, dignidad, aptitudes y habilidades desarrolladas a partir de su interacción con otros enfocándose a una mayor comprensión de la incidencia de la persona dentro del contexto

organizativo. Es importante resaltar que el progreso del empleado depende en gran forma de las directrices que se lleven en su organización; para la empresa Distraves a través de su evolución ha encontrado fundamental centrar los lineamientos y objetivos trazados en su personal, en el desarrollo social, individual y por supuesto laboral, que el empleado se centre en lograr corregir sus inexactitudes y aprenda a reconocer en el mismo una fuente de superación y de ejemplo para sus compañeros, formando un ambiente favorable en donde convergen la aceptación al cambio y las satisfacción producida por el mismo.

1.2 EL COLABORADOR VISTO COMO SISTEMA AL INTERIOR DE DISTRAVES S.A.

La teoría de sistemas, presenta un modelo que permite simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico, en el cual las partes son definidas como subsistemas interrelacionadas dentro de un gran sistema y específicamente el ser humano es visto como un importante componente del sistema, es decir como un subsistema, el humano.

Para entender la organización, los integrantes de la misma y la sociedad como un sistema es fundamental partir de un breve análisis de la Teoría de Sistemas, que ha evolucionado con el pasar del tiempo y explica la dinámica organizacional como un todo integrado por las distintas partes la cuales son interdependientes y responsables del funcionamiento de la sinergia y de los out puts que produce.

La teoría general de Sistemas o teoría de sistemas, surgió con los trabajos del científico Ludwing von Bertalanffy, en 1.950 y 1.968, en donde estableció claramente la importancia de los estudios de sistemas para diversos campos de la ciencia, dejando de pertenecer solo a la biología, convirtiéndose así en un lenguaje universal, incluyendo a los estudios de la sociedad y a la concepción holística de esta.

Para Johnson y Kast -1.973:47-, el sistema es “un todo organizado; un conjunto o combinación de cosas y partes, que forman un todo complejo o unitario”. Sin embargo un “todo” puede ser, o una porción muy amplia del mundo, o un fenómeno muy vago e impreciso, en este sentido los límites juegan un papel importante, Segúnla Teoría de Sistemas, es aquel “conjunto de partes interrelacionadas” reconocible porque identificamos sus límites lo cual nos permite analizarlo, describirlo y establecer causas y consecuencias dentro o entre el sistema y su entorno.

Según Idalberto Chiavenato – 1983:3-, el sistema es: “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es en interacción, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/energía/materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/energía/materia, resultado de los procesos internos de operación del sistema”.

Entonces, todo sistema parte de la necesaria composición de elementos, es decir un conjunto organizado de cosas o partes que en constante interacción e interdependencia funcional que forman un todo unitario complejo⁵⁴.

Para comprender la dinámica sistémica no se puede analizar cada una de las partes sino toda la complejidad de la organización; así como la relación funcional que existe entre cada una de las partes.

Las personas, los procesos, los productos y servicios que contiene la organización son partes que pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Se pueden enumerar en: entradas, procesos y salidas⁶.

⁵ LOPEZ, Alfredo. Autor de la Investigación: pachyQbbs.frc.utn.edu.ar.

⁶ TORRES, Carlos Eduardo. Desarrollo del Hombre en la Organización.

Las entradas “inputs” son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales (materia prima), recursos humanos o información. Estas constituyen la fuerza de arranque del sistema. El Proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser la maquinaria, un individuo, una computadora, unos insumos, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. Las salidas “outputs” son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas éstas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

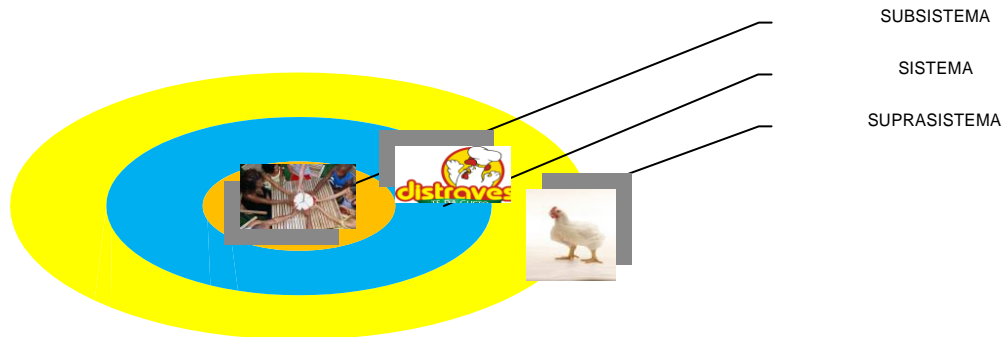
El aspecto más importante del concepto sistema, es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Es lo que se denomina emergente sistémico: una propiedad o característica que existe en el sistema como un todo y no en sus elementos particulares. Del sistema como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen los siguientes conceptos:

Globalidad: todo sistema funciona en un orden de un suprasistema, y todo sistema para funcionar obedece a otros sistemas que lo obedecen a él y que son conocidos como subsistemas. (Véase figura 2)

Si se observa las partes de un sistema, se puede notar que cada una de ellas, posee sus propias características y condiciones. Se puede señalar que cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como subsistema, es decir un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructural y funcionalmente dentro de un sistema mayor, y que posee sus propia características. Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores.

A su vez se entiende por suprasistemas, a aquel sistema mayor, en el cual está inmerso el sistema y que le proporciona insumos o fuerzas de entrada (INPUS), en el caso de la experiencia práctica los suprasistemas corresponden al mercado internacional, nacional y local así como los precios de las materias primas y la innovación y desarrollo del negocio avícola, el subsistema vendría a ser la empresa con sus procesos de producción, su orientación estratégica y el sistema de gestión de la calidad, para que utilice sus subsistemas, generando un producto hacia el medio (OUT PUTS). Los subsistemas estarían formados por el recurso humano quien se encarga de producir los resultados esperados por el sistema y que están mediados por el suprasistema macroeconómico.

Figura 2. Teoría Sistémica



Fuente. Autora del Proyecto

Sinergia: Es la capacidad de movimiento, transformación, evolución que se da en todos los sistemas. Es la dinámica que resulta de las interacciones entre las partes y que permiten el buen funcionamiento del sistema. Es un concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función; al interior de cada sistema debe darse un proceso dinámico; esto corresponde a la sinergia, que es la energía que cada subsistema tiene y que utiliza y se transforma de forma natural en todos los sistemas.

Trasciende el movimiento porque junto al funcionamiento de todas las partes, trabajan para el logro de un propósito, la sinergia por su alta dinámica y transformación conduce inevitablemente a la entropía.

Distraves S.A. es una empresa que se halla en constante cambio e innovación de acuerdo a los requerimientos del mercado y específicamente del cliente, por tanto durante el desarrollo de la experiencia práctica se lograron evidenciar transformaciones positivas; en cuanto a imagen, planeación estratégica e implementación del SGC, todo en un periodo muy corto y que generó replantear el organigrama, capacitación para todo el recurso humano, cambio de actitudes, conductas, un poco tradicionales pero en general mucha receptividad por parte de todos los involucrados. (Véase figura 3)

Figura 3. Sinergia



Fuente. Autora del proyecto

Entropía: Para algunos autores Entropía, significa la tendencia que tienen sistemas al desgaste, a la desintegración para el relajamiento de los estándares y para el aumento de la aleatoriedad⁷

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. De Mc Graw-Hill. Bogota

Para Kats, entropía es un movimiento hacia el desorden, la completa falta de transformación y la muerte.

Gigch Van P. John, afirma que la entropía hace referencia a la cantidad de variedad en un sistema, donde la variedad puede interpretarse como la cantidad de incertidumbre que prevalece en una situación de elección con muchas alternativas distinguibles. La entropía, incertidumbre y desorden son conceptos relacionados.

La entropía como tendencia al desgaste, a la desintegración, al caos que sufre los sistemas en su interior, puede ser positiva cuando genera cambios, retroalimentación y evaluación en las conductas y actitudes de los miembros del grupo.

El sistema empresa Distraves S.A., es entrópico en la medida que los precios del dólar oscilan diariamente, la competencia impone tendencias de mercado al igual que precios, el país en proceso constante por las tendencias internacionales en materias primas, hacen que el Recurso Humano se adapte a las nuevos cambios; así como se hace fundamental su participación activa como círculo de calidad que proporcione ideas, mejora en procesos, es decir que produzca un resultado entrópico positivo a favor de la organización.

Homeóstasis: es el equilibrio dinámico, entre las partes del sistema, los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin del alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente⁸.

Los biólogos suelen decir que la homeóstasis es estado de equilibrio dinámico de un sistema. Gigch Van P. Jhon, en su libro Teoría general de sistemas, enuncia

⁸ Ibid.p.523.

que la homeóstasis, es el ensamble de regulaciones orgánicas que actúan para mantener los estados estables del organismo.

Es el proceso por el cual un sistema importa energía y procesa información para arrestar la tendencia entrópica hacia más desorden, puede incluso comprenderse como la fuerza del sistema para lograr su estado de equilibrio.

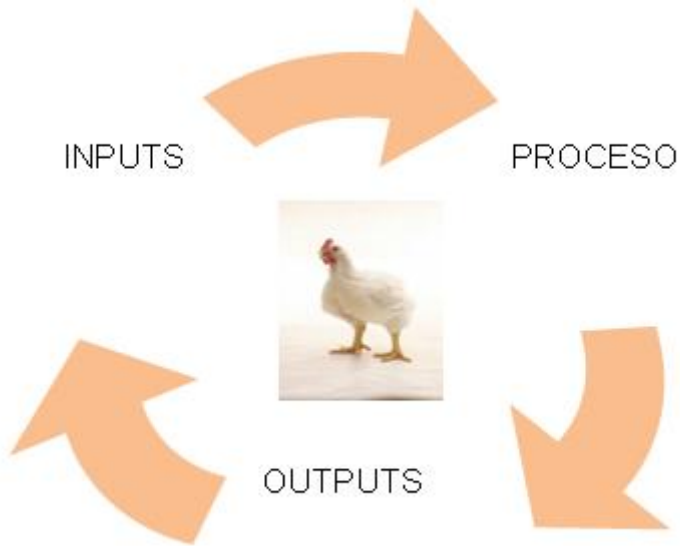
Cuando uno o varios subsistemas empiezan a fallar en sus funciones conducen a que los otros subsistemas asuman y reemplacen los roles y tareas de otros; esto es lo que se conoce como homeóstasis, un ajuste temporal de las partes que no funcionan. El problema radica en que el ajuste sea prolongado porque se lleva a una recarga en las actividades; o también cuando el subsistema que falla es el de mayor jerarquía o dependencia pues en estos casos lo más probable es que se llegue a una entropía.

Tras los ajustes y cambios producidos por la entropía y la sinergia del sistema se produce un estado de equilibrio en el que todos los integrantes se adaptan a los cambios y se preparan para nuevos a su vez, esto último coherente con la alta sinergia que viven los suprasistemas, sistemas y subsistemas.

Retroalimentación: los sistemas organizados están dotados de un proceso de conversión por el cual los elementos del sistema pueden cambiar de estado. Este proceso de conversión cambia elementos de entrada en elementos de salida, denominados inputs y outputs. En un sistema con organización estos procesos agregan valor y utilidad a las entradas al convertirse en salidas. “Es el mecanismo mediante el cual una parte de energía de salida de un sistema retorna a la entrada, en inglés es llamado feed back”⁹. (Véase figura 4)

⁹ KAST, Freemont. Administración en las organizaciones, un enfoque moderno. Universal Buenos Aires, 1976

Figura 4. Retroalimentación



Fuente. Autora del Proyecto

Se entiende por retroalimentación la entrada de información, energía, material, aun sistema con el fin de mantener un equilibrio y lograr los resultados eficaces con respecto al suprasistema que lo abarca. Es así como el cliente interno y externo se encarga de proveer al sistema (empresa) la información que se requiere para conocer como se están ofreciendo los productos, si cumplen con los standares de calidad y si son competitivos en el mercado porque satisfacen en su totalidad las expectativas y exigencias del consumidor.

Jerarquía: en todos los sistemas físicos, biológicos y sociales pueden encontrarse jerarquías, compuestos por subsistemas de orden menor y también de suprasistemas de mayor orden.

Se basan fundamentalmente en la necesidad de agrupamiento, incluyendo combinación de subsistemas en un sistema más amplio con el objeto de coordinar las actividades y los procesos.

El sistema empresa funciona con una jerarquía establecida que hace que los flujos de comunicación sinergicen la dinámica de los mismos, además que los niveles jerárquicos de la empresa permiten estructurar un orden que le permite a los distintos miembros de la empresa conocer cuál es su lugar y participación en el logro de resultados; así como establecer canales directos e indirectos de comunicación de acuerdo al organigrama en donde se visualizan esquemas horizontales y verticales, para el caso el esquema que funciona en Distraves S.A. es el esquema vertical.(Véase anexo A)

Límites: los sistemas tienen límites que los separan del medio, es aquella región que separa un sistema de otro, los límites dentro de un sistema abierto tienden a ser semipermeables, lo cual indica que influye y es influenciado por el suprasistema.

Constituyen barreras para muchos tipos de interacción entre la gente, dentro y fuera del sistema, establecen el dominio de las actividades de la organización.

Morfogénesis: Transformación individual y colectiva donde un elemento va adquiriendo y asumiendo los patrones generales del grupo o sistema, llegando a la simbiosis de sus elementos (dependencia recíproca).

El sistema social a diferencia de los otros sistemas tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas.

La historicidad de Distraves, permite visualizar su crecimiento gradual al ser una empresa avícola que en el año 1966, se inició como distribuidora de alimentos con el pasar del tiempo fue incorporando los procesos productivos tales como establecimiento de granjas reproductoras, seguidamente la instalación de la incubadora, luego la instalación de granjas de pollo de engorde, la planta de beneficio, ante las exigencias del mercado se

establecieron los canales de distribución de los productos, la creación de la planta de procesamiento de carnes frías y así gradualmente hasta ser lo que es hoy día.

Equifinalidad: todos los sistemas pueden alcanzar el estado final mediante una variedad de caminos y partiendo de diferentes condiciones iniciales.

Es la expresión de los objetivos por los cuales funciona el sistema; para qué se crea el sistema, para qué funciona, etc., todos los subsistemas comparten equitativamente los objetivos del sistema.

Diferenciación: Es decir la multiplicidad y elaboración de funciones. Es una tendencia hacia la elaboración de una estructura. Se puede asignar la diferenciación en cuanto funcionamiento de un sistema con relación a otro o a otros en un mismo sistema, que permite identificarlo, ubicarlo para establecer su responsabilidad en el funcionamiento total cuando, en caso de sistemas mecánicos o cerrados, sea necesario cambiarlo o reponerlo. Esta característica en los sistemas abiertos o en los orgánicos presentan similitud, con la condición que en los sistemas biológicos precisos (ser humano) este procedimiento de reposición es más complejo.

Funcionalidad: todo sistema está hecho o se ha hecho para funcionar. La funcionalidad de los sistemas implica que su equifinalidad le permita su dinámica para cumplir con objetivos y metas definidas por el sistema o por quien crea el mismo con una función. El funcionamiento del sistema, depende de sus componentes y partes, que deben tener definida su equifinalidad efectivamente sus categorías específicas de jerarquía y niveles de funcionamiento específico.

La funcionalidad de los sistemas igualmente tiene su origen en los niveles

establecidos para sistemas abiertos, de acuerdo con las tres actividades básicas que se cumplen en el sistema como son: actividades primarias o de proceso simple y corriente, actividades de mantenimiento o las llamadas a reponer los sistemas entrópicos, o a prevenir el avance de tal condición y las actividades de regulación o sea aquellas que permiten al sistema funcionar en sus límites y propiedades.

La Teoría de Sistemas se basa en la teoría del hombre funcional. El individuo desempeña un papel dentro de una organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto, Esta interacción altera o refuerza el papel al interior de la misma. Las organizaciones son sistemas en los cuales los individuos actúan como transmisores y organizadores; esto aplicado al desarrollo y la evolución que ha logrado establecer la empresa con el transcurrir del tiempo se visualiza por su capacidad de adaptación a cambios que se ven reflejados en la respuesta y participación proactiva de cada uno de sus miembros direccionados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Entender al hombre como sistema y como elemento del sistema organizacional, es una de las nuevas variedades de la teoría administrativa, representando una valiosa concepción, ya que permite comprender que su multidimensionalidad es superior a la determinación como “recurso” de la que siempre quiso ver en él la concepción mecanicista del mundo, un sujeto pasivo a la expectativa de recibir la correspondiente “responsabilidad social” por parte de la organización. Los “humanistas de la Administración”, discutían su valor como recurso según ellos este concepto lo masificaba y cuantificaba, luego se le declaraba importante como “talento”, por las connotaciones de creatividad y capacidad mental que la persona desarrolla como resultado de su interacción humana, individual y social con el objeto de producción

El individuo puede considerarse como un sistema abierto, consta de una multitud de subsistemas; pues actúa de acuerdo a unos "inputs" recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio. Como cualquier otro sistema el individuo es Entrópico, porque tiende al desgaste capacidad de autorecuperación y autoconstrucción, por su capacidad receptiva y poder mental. Global, porque su capacidad de percepción le permite ubicar fácilmente y comprender lo que le rodea y acontece en su entorno social y productivo.

Con estas características determinantes ingresa el individuo como subsistema a interactuar con un sistema mayor, la organización; esta interacción implica un compromiso mutuo evidenciado en la existencia de dos tipos de contrato, el contrato económico, y uno tácito llamado Contrato Psicológico, el cual se define como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la Organización.

Teniendo en cuenta estos principios del funcionamiento organizacional especialmente tomados de la teórica sistémica en donde se encuentra una aplicabilidad clara de los conceptos organizacionales dados a la empresa en la cual se lleva el estudio, tomada como sistema y partiendo de que es un todo conformado por partes que se relacionan entre sí: galponeros, cuadrilla de cargue de pollo vivo, conductores, vacunadores, personal de incubadora, de planta de concentrados, vendedores, mensajeros, personal administrativo y directivos hacen parte de un objetivo común: la búsqueda de la consecución de objetivos bien definidos y si una de ellas falla, en su responsabilidad afectará al todo. De la forma, como la organización se relaciona correcta y eficazmente entre sí como sistema, es de vital importancia que la relación con su entorno o suprasistema sea igualmente armónica en donde no dejen de prevalecer los objetivos económicos que se vean reflejados en los intereses

individuales de cada una de sus partes.

Lo anterior demuestra las diversas modificaciones que han tenido los conceptos sobre el recurso humano y las nuevas directrices administrativas en las cuales se indica la responsabilidad que tiene la empresa en dar la posibilidad a que sus empleados evolucionen integralmente logrando una satisfacción laboral que represente productividad y por ende una mayor rentabilidad. En consecuencia, no se puede desligar la organización, el individuo y el sistema, se debe partir que en el mundo de hoy, todo está unido; ver las cosas como un sistema; esto puede ampliar el pensamiento en la vida laboral al dar unos lineamientos para ver como las organizaciones que tiene un proceso continuo de aprendizaje llegaran al éxito.

En este contexto es claro asegurar que todo se llevaría a cabo satisfactoriamente dependiendo de la disponibilidad con que se transformen los modelos mentales de cada una de las personas que operan en la organización, esto puede sonar imposible teniendo en cuenta los conceptos preconcebidos que tienen la mayoría de personas que laboran en una empresa con respecto a la labor que desempeñan, donde creen en algunos casos esporádicos consideran que no son importantes en una organización, y que solo trabajan por recibir un salario a cambio, situación contraria a colaboradores que manifiestan contar con un alto nivel de cohesión por la organización y compromiso con las metas establecidas.

Acá entra a intervenir un liderazgo efectivo por parte de los jefes de área y la profesional que está interactuando con el grupo, promoviendo la satisfacción y desarrollo en la labor que desempeñan los galponeros, haciéndoles saber que sus conocimientos y pensamientos son válidos a la hora de mejorar los procesos y procedimientos de su puesto de trabajo, y así de la organización, es crear estrategias de motivación y participación, y los más

importante expresar mensajes claros que haga sentir al individuo un insumo más en el desarrollo organizacional.

La experiencia empírica de la mayoría de los galponeros del área sumada a un gran sentido común para la interpretación del comportamiento aviar que en algunos casos supera los conocimientos técnicos adquiridos por los veterinarios a cargo de las zonas productivas, deben ser vistas por la empresa como un gran capital para fomentar mayores niveles de comunicación buscando siempre la implementación de estándares de calidad que logren el mayor desempeño en la producción de pollo de engorde ya que continuamente se convierte en un desafío para las empresas del sector que buscan una mayor eficiencia en la conversión disminuyendo los costos que se incrementan cuando un lote de aves se enferma por diversos factores bien sea ambientales o por irregulares manejos zootécnicos. Se podría pensar que una organización que se proponga proteger sus capacidades mientras explora otras, fomenta nuevas actitudes, lleva nuevas potencialidades e involucra a sus Recursos Humanos en sistemas dinámicos que emergen del propio proceso de conocimiento, logrando su soporte en la Interconexión con redes inteligentes de productores, compradores e instituciones.

1.3 EL AREA DE RECURSOS HUMANOS COMO GESTORA DE RESULTADOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.

Actualmente las personas que laboran en una empresa se han convertido en el factor más relevante para lograr el éxito y alcanzar las metas propuestas por todas las organizaciones, de allí que día a día surjan nuevas teorías que le permitan al hombre visionar a futuro su realización en la organización. A su vez el horizonte estratégico del área de gestión humana es contar con autonomía y actuar como articulador de los intereses económicos y de crecimiento integral del

colaborador al interior de la misma permitiéndoles gozar de la percepción de desarrollo y su participación activa con los logros y resultados obtenidos.

“El área de Recursos Humanos debe dirigir los procesos compartiendo responsabilidad con las demás áreas en cuanto al conocimiento de su personal, sus necesidades y expectativas, a través de sistemas completos de información que permitan visualizar las dimensiones de su base social¹⁰”.

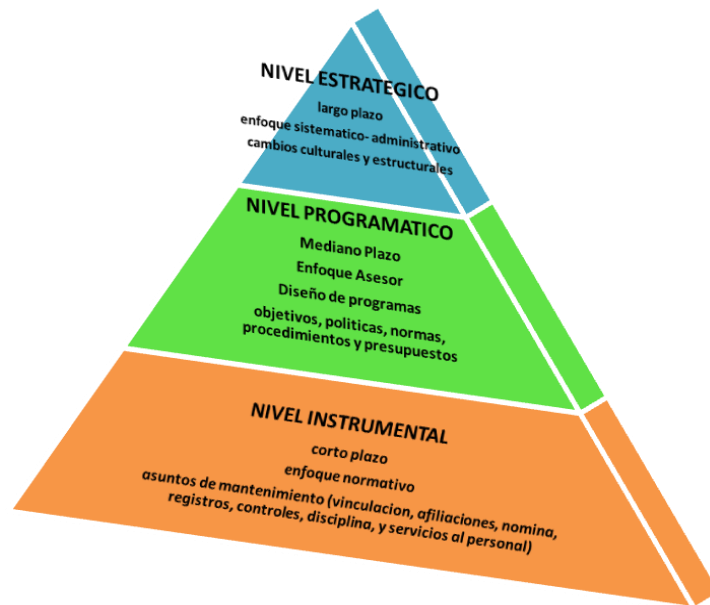
Esta área debe estar integrada por un equipo de profesionales que laborarán de manera interdisciplinaria para dar cumplimiento a los objetivos correspondiente al proceso de desarrollo humano en la organización. Funcionará como un solo sistema abierto dentro del sistema organizacional interactuando y asesorando cada área aprovechando la especialidad de los miembros de su equipo, orientada siempre bajo los principios de desarrollo humano e integración. La funcionalidad está dada por la integración de la Misión, Visión, Valores, Propósitos, el pensamiento sistémico y los modelos mentales existentes en la organización¹¹.

La gestión humana desde la perspectiva de Trabajo Social presenta tres grados o niveles de funcionamiento del sistema de Administración de Recursos Humanos: Instrumental, programático y estratégico.

¹⁰ Torres Carlos Eduardo, administración del personal, su origen, evolución y funcionalidad en la organización, Marco Teórico Soporte de Practicas Organizacional 2.000)

¹¹ Ibid.

Figura 5. Niveles de funcionamiento del sistema de Administración de los recursos humanos.



El nivel adoptado por las organizaciones dependerá de su misión, tamaño, recursos, ambiente y filosofía, alcanzando grados superiores de funcionamiento de la administración del Recurso humano en la medida en que la organización empresarial se moderniza.

El primer nivel de implementación de la gestión personal es eminentemente instrumental y está centrado en operaciones de registro liquidación de las remuneraciones, contratación, afiliaciones de ley (Instituto de los Seguros Sociales, Sena, Caja de Compensación), mantenimiento de la disciplina laboral y manejo de servicios generales como casino, transporte y vigilancia. En esta fase primaria, la Administración de Personal está orientada a *mantener condiciones normales a corto plazo y enmarcadas dentro del Código Laboral*. En el nivel primario la gestión humana enfatiza la cuestión salarial, suponiendo que las personas rendirán su máximo potencial por el hecho de recibir una remuneración equitativa.

El segundo nivel de funcionamiento de la gestión de personal está orientada *hacia la solución a mediano plazo y mediante el diseño de programas de personal, de los problemas originados por el desempeño de la gente*. Se presenta en las medianas y grandes empresas que han adicionado funciones como el análisis ocupacional, las relaciones sindicales, la socialización, la salud ocupacional, la evaluación del desempeño, el manejo de reclamos, la auditoría y el suministro de servicios recreativos, culturales y asistenciales para los trabajadores.

En esta fase la gestión de personal es “descodificada” al trasladar el énfasis de los códigos laborales al diseño de programas compuestos de objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuestos para todas las funciones del sistema de personal; en este nivel programático la administración de personal es desarrollada por profesionales cuya misión es asesorar a los directivos.

El tercer nivel está caracterizado por el enfoque sistemático de la gestión de personal y la misión estratégica del especialista responsable de esta área cuyo principal objetivo es *crear nuevas condiciones organizacionales que propicien el desarrollo de la empresa del trabajador y la mejora de la calidad de vida de sus integrantes*.

Si las empresas han conocido e interiorizado las fases instrumental y programática de la Administración de Personal podrán alcanzar con mayor facilidad el nivel superior de conducción del TALENTO HUMANO El estratégico, que consta de una visión hacia los cambios a largo plazo para enfrentar así de una manera racional los problemas que afectan a toda la organización. Cada vez es más aceptada la afirmación que atribuye al factor humano la mayor influencia en la productividad de las organizaciones, pues en definitiva los recursos materiales y tecnológicos sólo serán utilizados óptimamente por la intervención de las personas.

La propuesta final del proceso culminado en la empresa va enfocada a reestructurar el área de Recursos Humanos por medio de la creación de un cargo nuevo que de continuidad al proceso iniciado y a su vez integre interdisciplinariamente el área, generando estrategias para orientar de forma integral cada uno de los procesos dirigidos a contribuir al crecimiento y desarrollo de las personas y de la organización, por medio de la adecuada formulación y ejecución de objetivos en cuanto a Selección, Inducción, Mantenimiento y conservación.

2. DISTRAVES AL INTERIOR DEL SECTOR AVICOLA

A continuación se muestra el panorama del sector avícola, a nivel mundial, partiendo de cifras estadísticas que demuestran su estado actual, siguiendo con Colombia y la evolución que ha tenido durante el tiempo ubicándose como un sector de gran importancia para la economía Colombiana y también para Santander que es uno de los departamentos más representativos en este sector.

2.1 GENERALIDADES DEL SECTOR AVICOLA¹¹

A nivel mundial, Estados Unidos y Brasil son los principales países productores y exportadores de pollo, el primero produce anualmente 15 millones de toneladas y el segundo 4.4 millones de toneladas, logrando una participación del 28% y el 8.2% respectivamente.

La industria avícola comercializa alrededor de 350 millones de pollos al año con una facturación, a precios minoristas, de aproximadamente US\$1,000 millones, según fuentes del sector. De este monto alrededor del 70% corresponde a las ventas de pollo destinados a los mercados y cerca de 30% a los productos procesados (enteros empacados, trozados, hamburguesas, nuggets, etc) dirigidos a supermercados, pollerías, restaurantes y hoteles.

Cabe anotar que una de las fortalezas del sector es la alta preferencia del consumidor por la carne de pollo, la cual aporta junto con el huevo cerca del

¹¹ Minag, BCR. Estudios Económicos-Scotiabank Sudamérica: Producción Avícola Per Cápita.

70% de proteína animal consumida por la población. En ese sentido, el consumo per cápita de carne de pollo bordea los 27 Kg. anuales, por encima del promedio de la región sudamericana (22 Kg).

Otro factor positivo es que el nivel de productividad alcanzado es mayor al promedio mundial debido a ventajas comparativas de clima. Así mismo, las principales empresas del sector, han realizado durante los últimos años inversiones dirigidas a la instalación de modernas plantas de incubación y beneficio así como a la implementación de plantas de alimentos balanceados con el fin de consolidar su integración vertical.

Para el 2007 se estimaba que la demanda del sector avícola se expanda alrededor del 5% como resultado de la mejora en el poder adquisitivo de la población. No obstante, la producción podría registrar un incremento mayor en la medida que se vayan consolidando las exportaciones a Japón, país que levantó sus restricciones fitosanitarias a partir del presente año, con lo cual el incremento en exportaciones tendría un panorama favorable y la producción en las granjas avícolas se favorecerían.

2.1.1 Avicultura en Colombia. El sector avícola ha venido evolucionando de manera favorable en los últimos años, lo que le ha permitido consolidarse dentro de la estructura actual de la economía colombiana y de manera particular en la estructura económica del departamento de Santander. A comienzos de los años sesenta, este negocio pasó de ser una actividad eminentemente artesanal a una actividad con características industriales, de tal manera que en la actualidad absorbe cerca de 240.000 empleos, de los cuales el departamento genera cerca de 40.800 empleos directos y 78.000 indirectos distribuidos dentro de la cadena

productiva de este negocio¹²

El sector avícola ofrece oportunidades de producción que contemplan varias alternativas: Las aves, los huevos y las carnes frías como producto alternativo; sus ventas desde Colombia se orientan hacia mercados ubicados en la región Andina, siendo este país el principal productor y comercializador de estos productos. Los productos avícolas santandereanos poseen el 20% de la producción nacional de pollo y genera alrededor de 20.000 empleos directos y más de 100.000 empleos indirectos, mantienen un alto volumen de ventas en regiones de la zona central de Colombia, en especial a la capital del país y a los departamentos de Cundinamarca, Meta y Huila, entre otros.

Según los datos del Ministerio de Agricultura y de la FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA – FENAVI, la producción de carne de pollo creció un 8.8%, al pasar de 849.830 toneladas en el 2006 a 924.633 toneladas en el año 2007, para el 2008 ascendió a 970.896 toneladas, equivalente a un crecimiento de 5,0%, la demanda doméstica fue de 924.573 toneladas, se exportaron 300 toneladas y se importaron 210. (Véase cuadro 2)

Para el 2008 el consumo se proyecta en 970.781 toneladas, con un aumento de 5,0%, absorbiendo la producción nacional e importaciones de 235 toneladas.

¹² Federación Nacional de Avicultores de Colombia. Caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola. agosto del 2006

Tabla 1. Producción de carne de pollo en Colombia

CARNE DE POLLO

Toneladas de carne de pollo	2007(pr)	2008 (py)	Var %
Encasetamiento Pollito (millones)	559,9	587,9	5,00
Producción	924.663	970.896	5,00
Demanda Doméstica	924.573	970.781	5,00
Exportaciones/1	300	350	16,67
Importaciones/2	210	235	11,90

(pr) preliminar (py) proyectado

1/ Corresponde a gallos y gallinas vivos, carne sin trocear fresca o refrigerada y preparaciones de pollo

2/ Corresponde a gallos y gallinas vivos

Fuente: FENAVI- MADR- DIAN

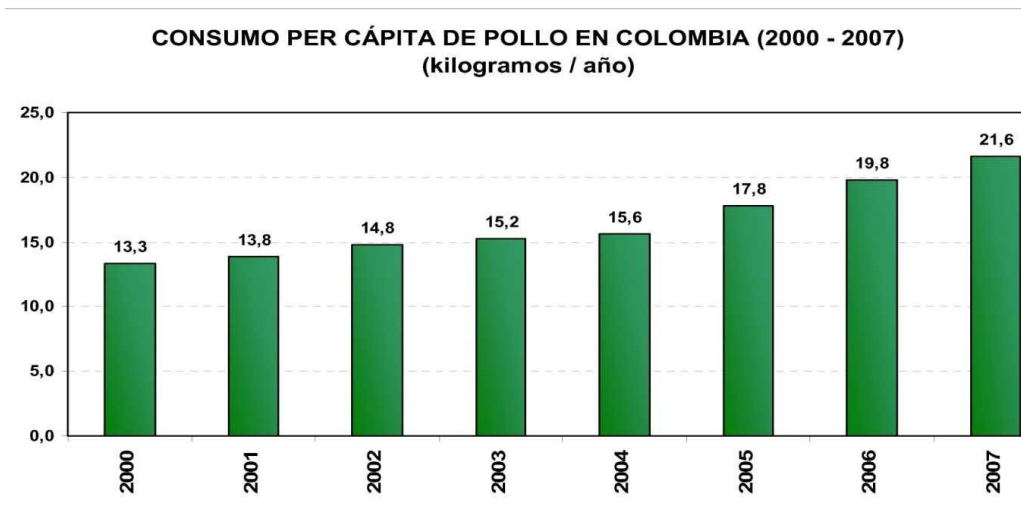
Fuente: FENAVI Programa de Estudios Económicos.

Por su parte la producción de huevo pasó de 525. 433 a 497.632 toneladas, con un crecimiento de 5.6%, para el 2008 se proyecta una producción de 531.060 toneladas. El consumo per cápita de pollo en el país ha venido en aumento sostenido en la última década, en los dos últimos años (2006 – 2007) pasó de 19.8 a 21.6 kilogramos / año, con un aumento de 9%, aún se esta lejos del consumo alcanzado en otros países como Israel que fue de 54.4 kilogramos / año en el 2005, Estados Unidos 44.3, Brasil 34.3, España 31.3, México 25.5, Panamá 5.4, Chile 25.

Según Fenavi, el crecimiento del pollo se explica por la carestía de la carne de res, debido a las fuertes exportaciones de ganado en pie y en canal hacia Venezuela. (Véase figura 5)¹³

¹³ FENAVI. Programa de Estudios económicos.

Figura 6. Consumo Per capita de pollo en Colombia 2000-2007



Fuente: FENAVI - PROGRAMA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

2.1.2 Tendencias Tecnológicas del Sector. Las tendencias tecnológicas están dirigidas hacia la obtención de nuevos productos y subproductos avícolas; dentro de los que sobresalen: nuevos productos elaborados a partir del huevo (huevos químicos y genéticamente modificados, yogurt de huevo y huevo pasteurizado), aves transgénicas, piel de pollo usado para producir Bologna de poca grasa; al igual que el desarrollo de nuevas tecnologías de la producción de aves de corral, huevos y sacrificio de las aves.

2.1.3 Industria avícola¹⁴. La industria avícola nacional es considerada como una de las más importantes del sector agropecuario, pues el subsector no sólo es autosuficiente para abastecer el mercado interno sino que gran parte de los productos avícolas que importa Venezuela son elaborados en Colombia.

En 2007 el crecimiento de la avicultura se mantuvo a una tasa de 10 por ciento, y aunque en 2008 se estimó un incremento similar, la desaceleración de la

¹⁴ www.elespectador.com. Recuperado el 12 de septiembre de 2008

economía sólo dará espacio para tener un crecimiento por debajo de 7,5 por ciento. Al corte del primer semestre de 2008 el desarrollo del sector cumplía con las expectativas, sin embargo, factores importantes que inciden de manera directa en el desempeño de la avicultura han frenado ese crecimiento, aunque el sector no deja de ser rentable para los productores.

2.1.4 Comportamiento de la industria Avícola. En Colombia la industria avícola se concentra en Bogotá, con 30 por ciento de empresas registradas, otro 50 por ciento se encuentran entre Santander (17 por ciento) y Valle (20 por ciento), y el 20 por ciento restante se ubica en regiones como Atlántico, Quindío, Huila, Boyacá y Caldas, entre otras.

En cuanto a las exportaciones el gremio señala que se ha mantenido el ritmo en la venta de pollitos fértiles, huevo y pollo al mercado internacional, en el cual Venezuela es uno de los principales socios comerciales de la Nación.

A diciembre del año 2007 se vendieron 45 millones de huevos al mercado extranjero, mientras que en 2008, al mes de mayo, ya se habían exportado 105 millones de huevos, dato que para los avicultores demuestra el crecimiento e importancia comercial de esta industria para el PIB nacional.

2.1.5 Sector avícola en Santander¹⁵. Vale la pena señalar que Santander fue uno de los pocos departamentos que se atrevió a apostarle a la industria avícola en su Agenda Interna. Pese a los enormes retos que el TLC con Estados Unidos representa para este sector, la avicultura santandereana confía en su capacidad de innovar, incorporar tecnología, aumentar su eficiencia y ofrecer productos novedosos para seguir siendo competitiva.

De la cadena avícola hacen parte las industrias incubadoras, las productoras

¹⁵ Departamento Nacional de planeación. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Bogotá. Junio 2007

de pollo, de huevo y de concentrados. En Colombia, este sector comenzó a industrializarse en los años sesenta y en la década de los noventa experimentó un crecimiento acelerado.

De acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera, la elaboración industrial de carnes y vísceras de pollo y gallina registró una producción de \$ 1.403 millones que corresponden al 61,76% de la producción total de la industria de cárnicos. Le siguen dentro de esa industria la elaboración de carnes frías y embutidos, con una participación del 24,5%, y la carne de ganado vacuno, con el 10,13%.

El sector no ha logrado sin embargo una participación importante en las exportaciones. En el período 2007-2008 el renglón de carnes y vísceras de pollo contribuyó en promedio con apenas el 0,01% de las exportaciones de la cadena de proteínas animales, y el de huevos, con un 0,15%. En los dos casos la balanza comercial es marcadamente deficitaria: US\$ 10.650 de exportaciones frente a US\$ 1.296.680 de importaciones para la carne de pollo, y US\$ 155.619 de exportaciones frente a US\$ 1.752.169 para el huevo. Son más importantes las exportaciones de pollos y gallinas vivos –US\$ 3,6 millones, equivalentes al 3,43% de las exportaciones de la cadena–, pero están muy lejos de las ventas al exterior de ganado vacuno en pie (US\$ 84 millones) y de carne de ganado vacuno (US\$ 15,7 millones). La balanza comercial para pollos y gallinas también es deficitaria, pues Colombia importa por ese concepto US\$ 5,2 millones.

Según esta misma fuente, la producción avícola genera más de 240 mil empleos a lo largo de toda la cadena productiva, desde las incubadoras hasta las salsamentarias y los restaurantes donde se ofrece el producto final al consumidor, pasando por los proveedores de los diversos insumos (alimentos balanceados, industria farmacéutica veterinaria, fabricación de equipo e implementos).

En el mundo, Estados Unidos, la Unión Europea y Brasil lideran la producción y exportación de aves. Para Colombia es difícil competir con la producción de estos países, en los que se manejan costos mucho menores, sobre todo de las materias primas para los alimentos concentrados. Además, dado que los hábitos de consumo en Norteamérica prácticamente desechan los cuartos traseros de las aves, éstos se exportan a precios extremadamente bajos.

En todo el territorio nacional hay núcleos de producción avícola, pero se destacan los departamentos de Cundinamarca, Santander, Valle del Cauca y Antioquia. Según el censo avícola nacional, en estos cuatro departamentos se concentraba el 66% de las plantas de beneficio del país, responsables del 78% de la producción nacional de carne de pollo. Según el mismo censo, Santander ocupaba el segundo lugar, después de Cundinamarca, con una producción de 166.429 toneladas de pollo. Contaba además con ocho plantas de beneficio, 399 granjas para el engorde de pollo y 145 granjas de gallinas ponedoras.

La industria avícola en Santander se destaca además por su nivel de desarrollo tecnológico en aspectos como los sistemas de sacrificios, de desprese, empaque y enfriamiento, así como en la elaboración de embutidos. En la producción de huevos se han automatizado los procesos de recolección y clasificación y de transporte de alimentos. Las empresas de la región poseen certificaciones de calidad en buenas prácticas de manufactura y en sistema para predecir y evitar riesgos potenciales de sanidad en los alimentos (HACCP).

Santander confía en que el componente tecnológico y la capacidad de diferenciar sus productos le permitan afrontar los grandes retos que para la avicultura nacional plantea la aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Un aspecto crítico para mantener la competitividad es mejorar la productividad y reducir de manera significativa los costos de producción.

2.1.6 El sector avícola y su relación con el aporte humano para su crecimiento. Como lo indican las estadísticas del sector el departamento se destaca por su innovación técnica para el procesamiento de la amplia diversidad de productos cárnicos, lo que constituye un valioso aporte humano para la generación de conocimiento, además de su importante generación de empleo ya que en la actualidad absorbe cerca de 240.000 empleos, de los cuales el departamento genera cerca de 40.800 empleos directos y 78.000 indirectos distribuidos dentro de la cadena productiva de este negocio.

Por todo lo anterior la industria avícola debe prestar mayor importancia no solo a la adecuada administración de su creciente capital para ser más productivos sino para administrar su talento humano en un nivel estratégico en el que se tracen objetivos a largo plazo en donde se creen *condiciones organizacionales que propicien el desarrollo de la empresa del trabajador y la mejora de la calidad de vida de sus integrantes*. De esta manera las organizaciones serán más eficaces y enfrentarán cada vez menores dificultades en la calidad, en los procesos para colocar sus productos y servicios en un mercado competitivo, sin riesgos para su sobrevivencia.

2.2 LEGISLACION LABORAL EN COLOMBIA

El régimen colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan. La Ley 50 de 1990 modificó este Código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral y permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo. El propósito inmediato de la reforma era el de promover la inversión de carácter privado e incentivar la generación de empleo a través de una mayor flexibilidad de la

contratación laboral¹⁷.

En cumplimiento de las normas laborales vigentes Distraves S.A. administra su régimen de compensaciones siguiendo los lineamientos que se citan a continuación:

2.4 TIPO DE CONTRATACIÓN¹⁸

De acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo, actualmente los empresarios cuentan con tres modalidades de contratación de trabajadores: contrato a término fijo, contrato a término indefinido, y contrato de trabajadores mediante el uso de Empresas de Servicios Temporales. A continuación describimos las características de dichos contratos.

Contrato a término fijo. Según la legislación colombiana todo contrato verbal, así como cualquier contrato escrito en el que no se haya definido explícitamente su duración, se sobreentiende como a término indefinido. Por lo tanto, la legislación colombiana tiende a esperar que la incidencia del contrato a término fijo sea más bien excepcional.

Contrato a término indefinido. Este tipo de contrato, como ya se dijo, es el que aplica en todos los contratos laborales que no hayan especificado por escrito su duración. Está reglamentado por el Artículo 47 del Código Sustantivo del Trabajo, y desde el punto de vista de la flexibilidad laboral su aspecto más importante es la regulación que hace del monto de la indemnización que debe pagarse al trabajador en los casos de despido sin justa causa.

¹⁷ [en línea] www.mintra.gob.pe/leyes.

¹⁸ Guataqui, Juan Carlos. La incidencia del contrato de trabajo en el mercado laboral colombiano. Diciembre 4 de 2001. 173-198p

Actualmente el monto de dicha indemnización es función creciente de los años de antigüedad del trabajador con dos puntos de inflexión que incrementan dicha pendiente: una antigüedad mayor a 10 años, y una antigüedad (al momento de entrar en vigencia la Ley 50 de 1990) mayor a 10 años, es decir, en este momento, mínimo 20 años de antigüedad en el empleo.

La organización garantiza a sus colaboradores el cumplimiento de las condiciones laborales que el estado establece sin embargo es de exaltar que en una reciente encuesta de clima laboral aplicada durante el proceso de intervención profesional en el que manifestaron los encuestados de forma reiterada destacan como aspecto positivo que la empresa paga a sus colaboradores el último día hábil de mes y la identifican también como garante de derechos laborales.

Como una subvención adicional la empresa cuenta con un pacto colectivo celebrado para ofrecer beneficios extralegales a su talento humano consistentes en distintos auxilios y bonificaciones por resultados económicos como la rentabilidad y el ebitda. Ofreciendo de esta manera beneficios consistentes en auxilios para estudios de postgrado y para hijos de trabajadores que se encuentren en formación básica y universitaria, a su vez se cuenta con auxilio para lentes, matrimonio, etc.

Prestaciones Sociales: Se reconocen las prestaciones sociales de Ley tales como: Cesantías, intereses sobre cesantías, prima de servicios, vacaciones para sus empleados.

Cesantías: Deben ser liquidadas anualmente y trasladarlas al fondo elegido por el empleado.

Intereses a las Cesantías: serán canceladas al momento de liquidar las prestaciones.

Prima de Servicios: la prima se cancela semestral, el primer periodo abarca de enero 1 a julio 30 y debe ser cancelada a más tardar el 30 de Junio. El segundo periodo comprende del 1 de Julio al 31 de Diciembre y debe ser cancelado hasta el día 20 de Diciembre.

Vacaciones: serán canceladas al liquidar las prestaciones. Para tener derecho a esta prestación el empleado deberá haber laborado 180 días como mínimo.

Aportes Parafiscales: la Ley de reforma tributaria aprobada por el Congreso de la República de conformidad con la ley 21 de 1982 que para efectos de la administración y control de las contribuciones y aportes inherentes a la nómina tanto el sector privado como el sector público, les serán aplicables los procedimientos contenidos en el libro quinto del Estatuto Tributario.

En esta forma es aplicable, con base en el principio denominado de remisión normativo todo lo perpetuado desde el artículo 555 hasta el 869, del referido Estatuto, al campo del control de los aportes pensionales, de salud, de subsidio familiar, al SENA, al ICBF, entre otras, que de acuerdo con las normas deben las empresas transferir dentro de los primeros días del mes siguiente a la causación de los pagos.

Si un empresario no declara y paga sus aportes del 9% sobre el valor de la nómina (4% Cajas de Compensación, 3% ICBF y 2% SENA) dentro de los plazos señalados serán sancionados por extemporaneidad.

De otro lado es importante tener en cuenta que al presentarse terminación del contrato la ley da por definido las siguientes normas a saber:

- Muerte del trabajador,
- Expiración del plazo pactado,
- Terminación de la obra o labor contratada,

- Liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento,
- Suspensión de actividades por parte del empleador por más de 120 días,
- Mutuo acuerdo,
- Sentencia ejecutoria,
- Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión de contrato.

Renuncia del trabajador. El trabajador puede terminar el contrato unilateralmente, dando preaviso a su empleador en un plazo no inferior a treinta días; en el caso de que el trabajador incumpla el plazo, el empleador podrá descontar el preaviso de las prestaciones sociales que se liquiden al trabajador en el momento de su retiro.

Por justa causa, invocada por el trabajador o su empleador, de acuerdo con lo establecido en el artículo 62.º del Código Sustantivo del Trabajo.

En caso que el empleador termine el contrato sin causa justa deberá indemnizar al trabajador con dinero. Las indemnizaciones se deben realizar de acuerdo con los parámetros establecidos en la siguiente tabla:

Tabla 2. Tipo de contrato

Tipo de contrato	Indemnización
Contratos a término fijo	Por el tiempo que falte hasta la expiración
Contratos por duración de mano de obra o labor	Por el tiempo restante para la terminación de la obra o labor, con 15 días como mínimo
Trabajadores con menos de 1 año de servicio continuo	45 días
Trabajadores con más de 1 año y menos de 5 años de servicio continuo	45 días y 15 más por año subsiguiente al primero y proporcionalmente por fracción
Trabajadores con más de 5 años y menos de 10 años de servicio continuo	45 días y 20 más por año subsiguiente al primero y proporcionalmente por
Trabajadores con más de 10 años de servicio continuo	45 días y 40 más por año subsiguiente al primero y proporcionalmente por fracción

En cuanto a los sistemas de remuneración existentes se precisan los siguientes:

Remuneración Ordinaria. Corresponde al reconocimiento en dinero o especie que recibe el empleado, por un trabajo habitual, más todo aquello que percibe como contraprestación por horas extras, comisiones y remuneración por trabajo en día de descanso obligatorio. Deben además pagarse las primas legales, cesantías, intereses de cesantías y vacaciones.

Salario integral. Es una opción en la cual la suma pactada de común acuerdo por las partes incluye las remuneraciones extraordinarias y las prestaciones sociales, con excepción de las vacaciones. Sólo pueden acceder los trabajadores que devenguen una suma equivalente a diez o más salarios mínimos mensuales, más

un factor prestacional a cargo del empleador del 30% de dicha cuantía.

El salario mínimo es establecido por la ley para los trabajadores que laboren la jornada legal de 48 horas semanales. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario, pero respetando siempre el mínimo legal o el fijado en las convenciones colectivas y fallos arbitrales.

En relación con la protección laboral Distraves S.A. tiene un Sistema de Riesgos Profesionales que previene, protege y atiende a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrir con ocasión o como consecuencia del trabajo.

En este contexto se clasifica en el riesgo 2 y 3 por ser una empresa de producción.

Clasificación: Se han determinado cinco clases de riesgos que contemplan diversas actividades económicas de las empresas

Clase I: riesgo mínimo. Comercialización

Clase II: riesgo Bajo: Incidencia trabajo directo, proceso manufactureros.

Clase III: riesgo Medio: Proceso de fabricación y transformación de materia prima.

Clase IV: riesgo Alto: Industria y Servicios con más riesgo.

Clase V: riesgo Máximo: Construcciones, oleoductos y fundiciones.

La empresa Distraves, pertenece al riesgo 2 por ser una empresa de producción.

2.4 SALUD OCUPACIONAL

El Programa de Salud Ocupacional, tiende a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus correspondientes ocupaciones y que deben ser desarrolladas en forma multidisciplinaria.

A continuación se mencionan los diferentes decretos relacionados en esta área: (Véase cuadro 1)

Cuadro 1. Leyes sobre Salud Ocupacional

Decreto Numero 614 de Marzo 14 de 1984	Determinación de las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país trata sobre: Disposiciones Generales y Definiciones, Contenido, Objeto de la salud ocupacional, Campo de aplicación de las normas sobre salud ocupacional, Dirección y coordinación, Delegación, Información, Asesoría en salud ocupacional, de las licencias de funcionamiento y reglamentos de higiene y seguridad, Definiciones, Constitución y responsabilidades, Constitución del Plan Nacional de Salud Ocupacional, Sujeción de otras entidades gubernamentales, Distribución de cobertura por entidades, Responsabilidades del ministerio de Seguridad Social.
Decreto 776 de abril 30 de 1987	Modifica las tablas de evaluación de incapacidades resultantes de accidentes de trabajo.
Decreto 2177 de setiembre 21 de 1989	Readaptación Profesional y el empleo de personas inválidas: Principios Generales, Calificación de invalidez, Del trabajo y empleo, Rehabilitación por reubicación profesional, Entidades especiales a lo patronos que contraten trabajadores inválidos, Consejo coordinado Disposiciones finales.
Decreto 1295 de junio 22 de 1994	Organización y administración de Sistemas Gerenciales de Riesgos Profesionales.
Decreto 1771 de agosto de 1994	Reglamenta parcialmente el decreto 1295 de 1994
Decreto 1831 de 3 agosto de 1994	Expide la tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y dicta otras disposiciones
Decreto 1833 de 3 agosto de 1994	Determina la administración y funcionamiento del Fondo de Riesgos Profesionales
Decreto 1834 de 3 agosto de 1994	Reglamenta la Integración y Funcionamiento del Consejo Nacional de Riesgos Profesionales
Decreto 1346 de junio 27 de 1994	Reglamenta la Integración, financiación y el funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez.
Decreto 1832 de 1994	Adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales
Decreto 1281 de junio 22 de 1994	Reglamenta las actividades de alto riesgo.

Decreto 1938 de 1994 5 agosto de 1994	Reglamenta el plan de beneficios en el Sistema Nacional de Seguridad Social en Salud, de acuerdo con las recomendaciones del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, contenidas en el acuerdo número 008 de 1994.
Decreto número 1530 de agosto 26 de 1996	Reglamenta parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto Ley 1295 de 1994.

La salud ocupacional se implementa en la organización por medio del P.S.O. (programa de salud ocupacional), sus principales acciones consisten en la planeación, organización, ejecución y evaluación de una serie de actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar las salud individual y colectiva de los colaboradores, estos subprogramas contienen una serie de actividades que de manera integral contribuyen a la calidad de vida de los trabajadores y a la promoción y prevención de riesgos ocupacionales.

Como apoyo al PSO actúa el COPASO (comité paritario de Salud Ocupacional) como organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional al interior de la empresa. Este comité se integra de forma interdisciplinaria por representantes de los trabajadores y representantes de la empresa para de esta manera integrar un equipo que vigila e identifica y da solución a situaciones que afectan las condiciones de trabajo, actúan como mediadores garantizando la salud de los trabajadores en óptimas condiciones físicas y psicosociales propiciando mecanismos de solución ante las directivas de la empresa.

El conocimiento y control de los riesgos laborales específicos de una actividad económica como la avícola resulta fundamental para garantizar los derechos a la vida y la integridad en el trabajo, que es el objetivo de todo sistema en salud ocupacional empresarial, en seguridad social y específicamente del Sistema General de Riesgos Profesionales

2.5 COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

El decreto 4588 de diciembre 27 de 2006- reglamenta las Cooperativas y precooperativas de Trabajo asociado, y para quienes contraten con ellas.

Para las Cooperativas de Trabajado Asociado” (CTA), decreto reglamentario 4588 de diciembre de 2006 el cual rige desde dicha fecha y deroga el decreto 468 de 1990. Aunque el nuevo decreto 4588 reconoce que las CTA pueden constituirse tanto para la producción y venta de bienes, como para la prestación de servicios (ver art.3), es en relación con este último objetivo como el decreto 4588 establece bastantes restricciones a las CTA .

En efecto, en el párrafo del art.5 del decreto 4588 de 2006 se dispuso lo siguiente:

PARÁGRAFO. Las Cooperativas de Trabajo Asociado cuya actividad sea la prestación de servicios a los sectores de salud, transporte, vigilancia y seguridad privada y educación, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad; en consecuencia, las cooperativas que actualmente prestan estos servicios en concurrencia con otro u otros, deberán desmontarlos, especializarse y registrarse en la respectiva superintendencia o entidad que regula la actividad.

Es importante destacar que en el art.19 del decreto 4588 se establece que:

“Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado sólo podrán afiliarse al Sistema de Seguridad Social Integral a sus trabajadores asociados y no podrán actuar como asociaciones o como agremiaciones para la afiliación colectiva de trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social, ni como asociaciones mutuales para los mismos efectos.

La Cooperativa y Precooperativa que viole esta prohibición se hará acreedora a las sanciones establecidas en el presente decreto y demás normas sobre la materia.”

Actual reglamentación de las Cooperativas. La Ley número 1233, del 22 de julio de 2008, por medio de la cual se crean las contribuciones especiales a cargo de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y las cajas de compensación familiar.

De acuerdo con la Ley, el pago de dichas contribuciones deberá ser realizado a partir del primero de enero del año 2009.

La tarifa será igual al nueve por ciento, distribuida de la siguiente forma: tres por ciento para el ICBF, dos por ciento para el Sena y cuatro por ciento para las cajas de compensación.

La Ley advierte que en ningún caso las contribuciones serán asumidas por el trabajador o asociado.

Así mismo, quedó establecido que las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado serán objeto del control y la vigilancia por parte la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Además, serán responsables de la afiliación y el pago de los aportes de los trabajadores asociados, al sistema de seguridad social integral (salud, pensión y riesgos profesionales).

Para la prestación de algunos servicios del proceso productivo existe en Distraves S.A. una llamada Cotransmoto, constituida de conformidad con la

ley 79 de 1988 y el decreto reglamentario 0468 de 1990. Esta entidad se ha caracterizado a lo largo de éstos años por ofrecer un buen servicio cumpliendo de esta manera con sus objetivos y así mismo basado en los estatutos y regímenes que la rigen y en acatamiento de las distintas reglamentaciones de la economía solidaria y las distintas resoluciones que expida la Superintendencia de la Economía Solidaria y el Ministerio de Protección Social mantienen una imagen y prestigio en el sector solidario.

Así mismo Cootransmoto, vincula personal galponero, mercaderista, cuadrilla, cargue alimento concentrado. Conforme a la ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios, afilia a sus asociados al sistema de seguridad social integral, en cuanto a la protección laboral tiene afiliación a COLPATRIA A.R.P empresa a través de la cual vincula a sus asociados al sistema de Riesgos Profesionales conforme a la ley.

Cootransmoto, afilia a sus asociados al sistema de pensiones, a través del I.S.S. o de los fondos privados, tales como Santander, Horizonte, Porvenir, Protección, Colfondos. Esta cooperativa tiene programas adicionales complementarios a sus servicios: póliza funeral, seguro de vida, pólizas de capitalización, seguros para su vehículo- soat y asesoría jurídica.

Además ofrece un convenio con supermercados como: Cootracolta, y la despensa San Agustín que le brinda a sus asociados descuentos, también existe convenio con odontólogos, papelería Garabatos, restaurante Ketako y sede recreacional la Montaña para que cada asociado sienta el respaldo que Cootransmoto le brinda, pensando en su bienestar laboral y personal.

3. CARACTERIZACION EMPRESA DESARROLLO DE PRACTICA

3.1 HISTORIA DE DISTRAVES S.A.

Distraves S.A. es una empresa santandereana dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos cárnicos, donde hombres y mujeres trabajan con constancia, ahínco y vocación, para llevar bienestar a la mesa de los consumidores.

El 8 de Septiembre de 1966 se crea la sociedad “Eudoro Serrano y Cía.”, la cual estuvo inicialmente orientada a la distribución de alimentos purina.

A partir de 1968, con la instalación de la primera granja de reproductoras, se dio paso a la producción de pollitos. “Serrano y Cía” (como empieza a denominarse la sociedad en 1978) gracias al esfuerzo humano y técnico comienza a producir pollitos para engorde de un día de nacidos, teniendo como garantía su sanidad y calidad.

Ante la necesidad de comercializar el pollo, un grupo de empresarios santandereanos se reúnen en 1975, para crear la empresa DISTRAVES Ltda. Con el tiempo y el marcado éxito, se modernizan las instalaciones y se abren puntos de venta.

Por el deseo de estar a la vanguardia del progreso, y con la asesoría de especialistas Estadounidenses se inició el trabajo de montar una planta especializada para la producción de carnes frías de pollo que se hace una realidad en 1988, con la puesta de funcionamiento de la “Planta DELICHICKS” la cual brinda alternativas en el menú de los colombianos.

Esta planta fue la primera en Colombia, especializada en producir carnes de pollo, brindando más de 50 empleos directos; “Serrano y Cia”, con una experiencia de 27 años produciendo aves y alimento y “Distraves Ltda” con 17 años sacrificando y comercializando pollos y productos procesados de la mas alta calidad deciden en 1993 fusionarse en una sola empresa llamada DISTRAVES S.A. Para 1999, con la idea de brindar una opción al consumidor Distraves S.A, empieza a procesar, madurar y empaçar al vacío carnes de res y cerdo "Carnes Manzanares"; siendo Ganadería Manzanares un proveedor exclusivo de materia prima.

Distraves S.A. tiene como sede principal la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, región importante en la producción avícola a nivel nacional.

3.2 PLATAFORMA ESTRATEGICA

La Distribuidora Avícola S.A. es una sociedad anónima, cuyo objeto es la actividad agrícola en general: avicultura, ganadería, psicultura y zootecnia en general, producción, reproducción, cría, desarrollo y engorde, sacrificio, procesamiento posterior y comercialización de animales así como de sus productos y subproductos. Posee un total 1114 empleados; con vinculación directa, contratos a término fijo por 6 meses, con un periodo de prueba o contratos temporales, por el tiempo que sea requerido el personal; en relación al proceso de selección el departamento de Recurso Humano de la empresa se dedica a cumplir con dicha actividad.

3.2.1 Misión¹⁹. Suministrar alimentos cárnicos de excelente calidad, con responsabilidad social y alta rentabilidad, generando plena satisfacción en los clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad.

¹⁹ Información tomada del Manual de Inducción Distraves 2006)

Al observar la misión de la empresa se detecta que el concepto no posee una dirección clara sobre sus propios objetivos. El crecimiento mutuo y el objeto social, son factores indispensables para captar la comprensión y apoyo de las personas externas que son importantes para asegurar el éxito de la misma.

3.2.2 Visión. Ser la empresa más competitiva por su agilidad, calidad e innovación en el sector avícola a nivel nacional y la de más amplio crecimiento integral en el mercado de carnes frías en el país.

También se tiene en cuenta que la visión carece de horizonte, es decir tiempo de proyección del negocio, limita las líneas de producción, no es consistente con la misión; es decir con los valores estratégicos mencionados, no informa sobre la tecnología a utilizar, coacciona su mercado internacional ya que es una empresa con trayectoria y alto nivel de producción, logrando así un mayor posicionamiento de la marca.

Con lo anterior se quiere resaltar algunos elementos no encontrados en la misión y la visión; las cuales han sido creadas desde sus inicios, pero en ellas también muestra sus valores, la integración empresa- empleado- clientes y posee calidad inspiradora, por lo tanto uniendo todos estos factores se puede obtener la misión y la visión que refleje la razón de ser de la empresa.

3.2.3 Valores Institucionales. Distraves S.A. cuenta con unos claros valores institucionales que rigen la filosofía de trabajo de nuestra organización, estos valores son:

- Intrepidez
- Compromiso
- Flexibilidad

- Confiabilidad
- Ética empresarial

3.2.4 Procesos. Distraves S.A. cuenta con una organización bien definida y una estructura completa que integra en forma eficiente las áreas de producción en lo que se denomina un proceso integrado que consta de las siguientes etapas. Este proceso indica cada una de las actividades desarrolladas por los galponeros del área de pollo de engorde, siendo de gran importancia para la realización de este trabajo. (Véase figura 7)

Figura 7. Etapas de producción



1. Producción de concentrados:

La planta de producción de concentrado cuenta con altos estándares de calidad y nutrición para gallina reproductora, ponedora y pollo de engorde, con lo cual se logra la producción de carne de pollo saludable y adicionalmente altos niveles de productividad.



2. Producción de huevo fértil:

Se inicia con la cría y levante de la gallina reproductora; los huevos obtenidos en su etapa productiva son seleccionados, dejando los huevos de características óptimas en cuanto a tamaño, forma, color y peso para luego ser incubados.



3. Producción de pollito:

Los huevos fértiles son recibidos de las granjas reproductoras y luego de someterlos a unas actividades a las incubadoras y posteriormente a las nacedoras sanitarias son llevados donde se obtendrá el pollito.



4. Producción de pollo de engorde:

Los pollitos son enviados de la incubadora a las granjas de engorde con 1 día de edad. Personal especializado lo recibe brindándole las mejores condiciones sanitarias, nutricionales y de manejo, lo que permite alcanzar los estándares de calidad.



5. Planta de beneficio:

Los pollos Distraves son sacrificados bajo un riguroso proceso que cumple con la normatividad de las "Buenas Prácticas de Manufactura" y las exigencias HACCP, lo cual garantiza productos de calidad e higiene.



6. Salón de procesos:

Parte de los canales de pollo se destinan a la producción de presa y filetes de pollo, que constituyen los mejores productos para clientes y la mejor materia prima para los productos Delichicks.

Fuente: Manual de Inducción Distraves 2006

A continuación se observa un comparativo de la cantidad de aves sacrificadas en el año 2006 y 2007 en Distraves s.a. (Véase cuadro 2 figuras 7 y 8)

Cuadro 2. Aves sacrificadas durante el 2006

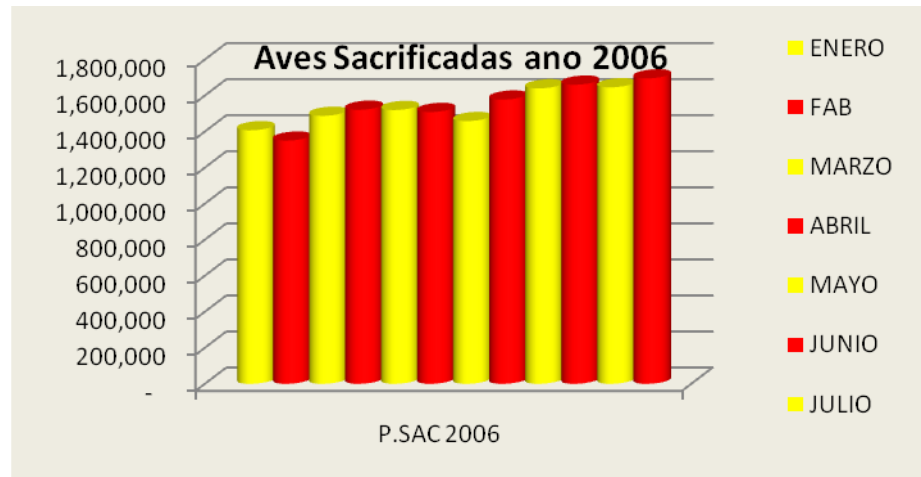
MES	P.SAC 2006	COSTO DE KG 2006
ENERO	1.407.261	1.932,89
FEB	1.349.870	1.885,78
MARZO	1.487.506	1.935,95
ABRIL	1.521.029	1.909,79
MAYO	1.519.734	1.973,36
JUNIO	1.508.517	1.932,69
JULIO	1.458.326	1.973,29
AGOSTO	1.577.536	1.954,65
SEPT.	1.639.722	1.945,16
OCTUBRE	1.660.210	2.010,12
NOV.	1.645.856	2.012,44
DIC.	1.694.972	1.979,24

Fuente: Tomado estadísticas de producción, Gerencia de Producción Pecuaria

El comportamiento de las aves sacrificadas durante el 2006 muestra una tendencia ascendente alcanzando la máxima cantidad en los meses de Nov. y Dic, siendo estos contemplados en la temporada alta por ser decembrina, este

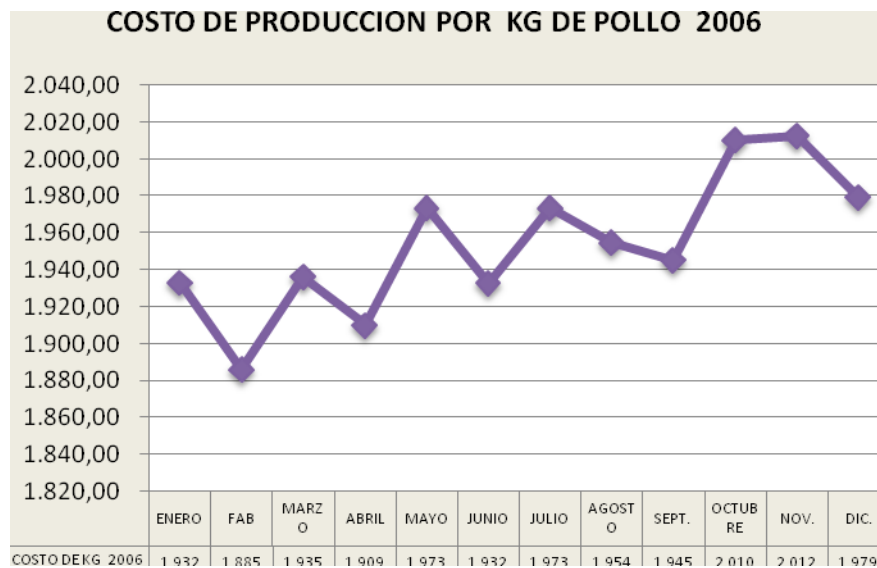
comportamiento denota que la producción está acorde al panorama avícola local y nacional.

Figura 8. Aves sacrificadas Distraves s.a. año 2006



Fuente: Tomado estadísticas de producción, Gerencia de Producción Pecuaria

Figura 9. Costo de producción por KG de pollo 2006



El costo de producción por kg de ave sacrificada denota que los costos presentan una mínima diferencia entre los periodos indicados en donde el

mes de diciembre presenta una leve disminución.

3.2.5 Distraves y su talento humano²⁰. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3. Distribución de empleados por áreas (comparativo 2005-2006)

AREA	AÑO 2005	AÑO 2006	VARIACIÓN
PRESIDENCIA	3	4	1
DIR. TECNICA	6	6	0
G. ADM Y FINANCIERA	6 3	9 0	27
CONTROL INTERNO	4	1	6
REVISORIA FISCAL	1	0	-1
P. CONCENTRADOS	1	2	2
P. POLLITO Y HUEVO	7 9	7 0	-9
POLLO ENGORDE	1	1	3
G. OPERACIONES	3 1	538 Incluye bodega	219
P. DELICHIKS	6 1	56 No incluye bodega	-5
AREA COMERCIAL	3	4	65
G. P. PECUARIA	2	3	0
*G. LOGISTICAY CALIDAD		1 0	
*DIR. JURIDICA		2	
*DIR. INNO. Y DESARR		4	
*G. DELIC Y MERCADEO		1 2	
GANADERIA	2	2	0
TOTAL	9	1.2	

Fuente: mado de Balance Social Distraves 2006)

El total de la planta relacionada en el cuadro comparativo, incluye personal fijo, contratado directamente por DISTRAVES, además del personal que

²⁰ Información tomada del Balance social de Distraves 2006.

presta sus servicios a la empresa por medio de Cooperativas (Mercadecoop y Cootransmoto básicamente).

La planta de personal tuvo un incremento del 35% (337 personas) en razón a que ante el aumento de la producción se organizaron dos turnos de trabajo en beneficio, además la planta de post-proceso tuvo una ampliación en sus procesos productivos que requirieron la contratación de un grupo adicional de operarios.

De otra parte, el área comercial también amplió su equipo de trabajo, por la apertura de nuevos puntos del sabor DISTRAVES y el desarrollo de programas en supermercados a nivel nacional que requirieron reforzar el equipo de mercaderistas, sumado a los programas alternativos como Tienda a Tienda y Plan de Hogares.

El organigrama empresarial presentó un cambio ante la nueva reestructuración directiva de la Compañía, definiéndose las Direcciones Jurídicas e innovación y desarrollo, la Gerencia de Delichicks y mercadeo y la Gerencia de logística y calidad.

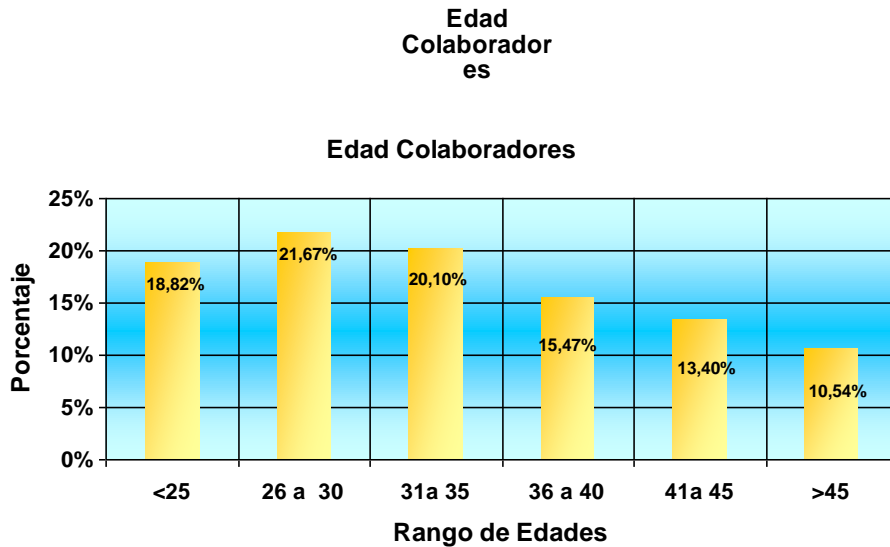
Dentro de esta organización estructura se adicionaron a la Gerencia administrativa y financiera los cargos de apoyo en las Regionales tales como cartera, tesorería, control de almacenes, caja y se cuenta con un soporte administrativo en cada una de ellas, cargos estos que comparativamente estaban registrados en el año anterior en la Regional donde se encontraban ubicados, es así como en el área de control interno se integró control de almacenes que dependía directamente del área de almacenes.

Los datos que se relacionan a continuación se basan en el número de personas vinculadas directamente por DISTRAVES S.A en el año 2006 (942)

(se excluye de esta información personal de cooperativas).

Edad: La edad de los colaboradores está representada en mayor porcentaje en el rango de 26 a 30 años con un porcentaje de 21.67%, de igual forma el rango de edad correspondiente de 31 a 35 años es representativo. A medida que incrementa la edad decrece el porcentaje de personal en la compañía. . (Véase figura 10)

Figura 10. Edad de los colaboradores



	Rango de Edades				
Edad	< 25	26-30	31-35	36-40	41-45
No. empleados	177	204	189	146	126
	>45				
	100				

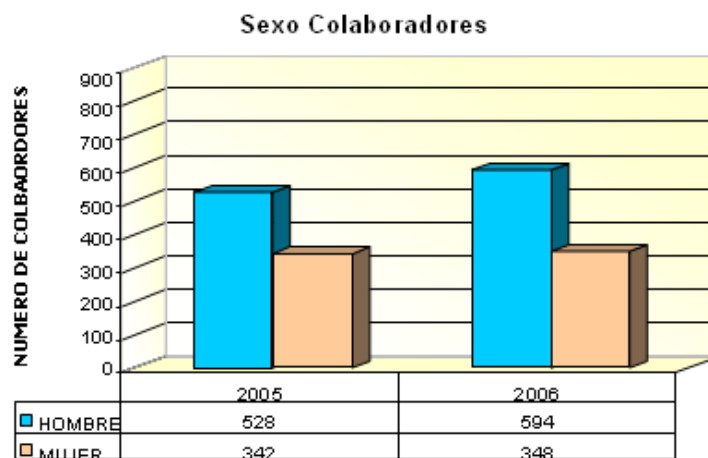
Fuente: Tomado de Balance Social Distraves 2006

Observando el comparativo de edades y número de empleados por cada rango se puede generalizar que la distribución es relativamente homogénea, contando DISTRAVES S.A con una población joven, siendo más evidente que el personal de cargos básicos como operarios y personal de almacenes este ubicado en el

rango de edad más bajo y el grupo de supervisión, coordinación, jefaturas y Gerencias se ubique en los rangos mayores donde la experiencia laboral y trayectoria empresarial es importante dentro de su ejecución laboral, además es el nivel laboral de menor rotación.

Sexo: comparativamente con el año 2005, sigue predominando el personal de sexo masculino, situación está muy relacionada con el recurso requerido en áreas como las plantas de producción y granjas, donde predomina el sexo masculino por las características de la labor a desarrollar, manteniéndose de esta manera una proporción muy similar comparativamente entre los años 2005 y 2006. (Véase figura 11)

Figura 11. Sexo de los colaboradores

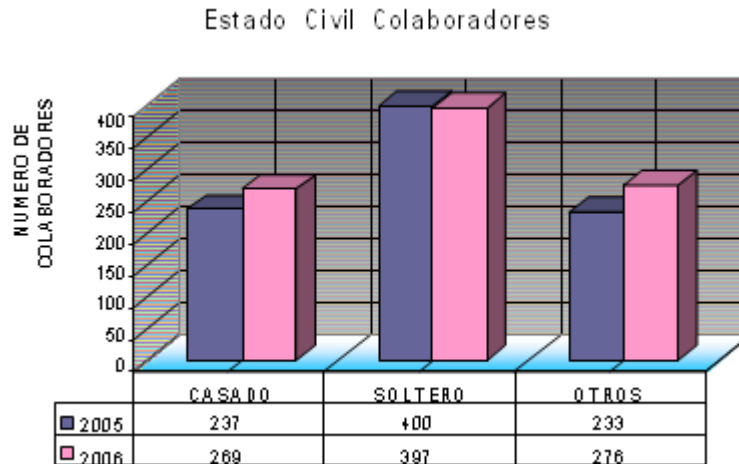


Fuente: Tomado de Balance Social Distraves 2006

Estado civil: el porcentaje indica que un número representativo de trabajadores son solteros, sin embargo es importante resaltar que por lo general son personas con compromisos económicos a nivel de padres o hijos. (Véase figura 11 y 12)

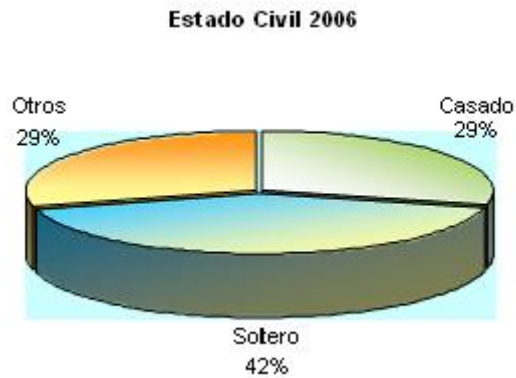
Comparativamente año 2005 y 2006 se ve reflejado que la proporción se guarda en el estado civil de los trabajadores en los dos años.

Figura 12. Estado civil de los colaboradores



Fuente: Tomado de Balance Social Distraves 2006)

Figura 13. Estado civil de los colaboradores año 2006



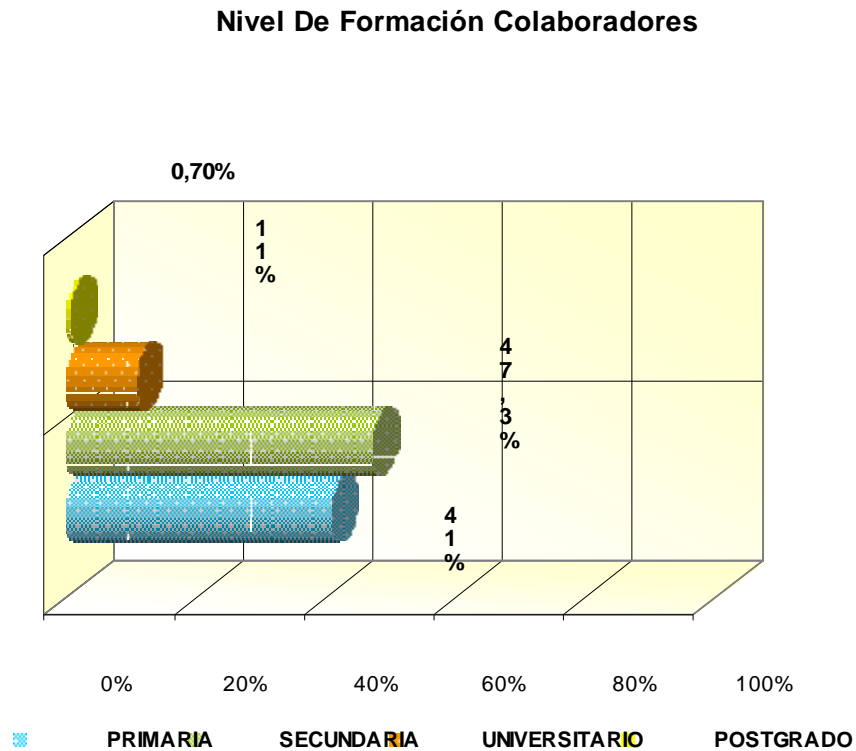
Fuente: Tomado de Balance Social Distraves 2006)

Nivel de formación académica: En mayor proporción el recurso humano se halla en el nivel de formación correspondiente a básica primaria y secundaria con un 88.3%. Por otro parte, el restante porcentaje cuenta con una formación académica de estudios universitarios o de postgrado que constituye el 11,7% del total. (Véase figura 13)

En este punto es de análisis también el nivel predominante de personas por cargos, especialmente considerando que el mayor número de trabajadores

están ubicados en cargos básicos operativos, donde su perfil de contratación no exige un nivel de estudios superiores.

Figura 14. Nivel de formación de los colaboradores

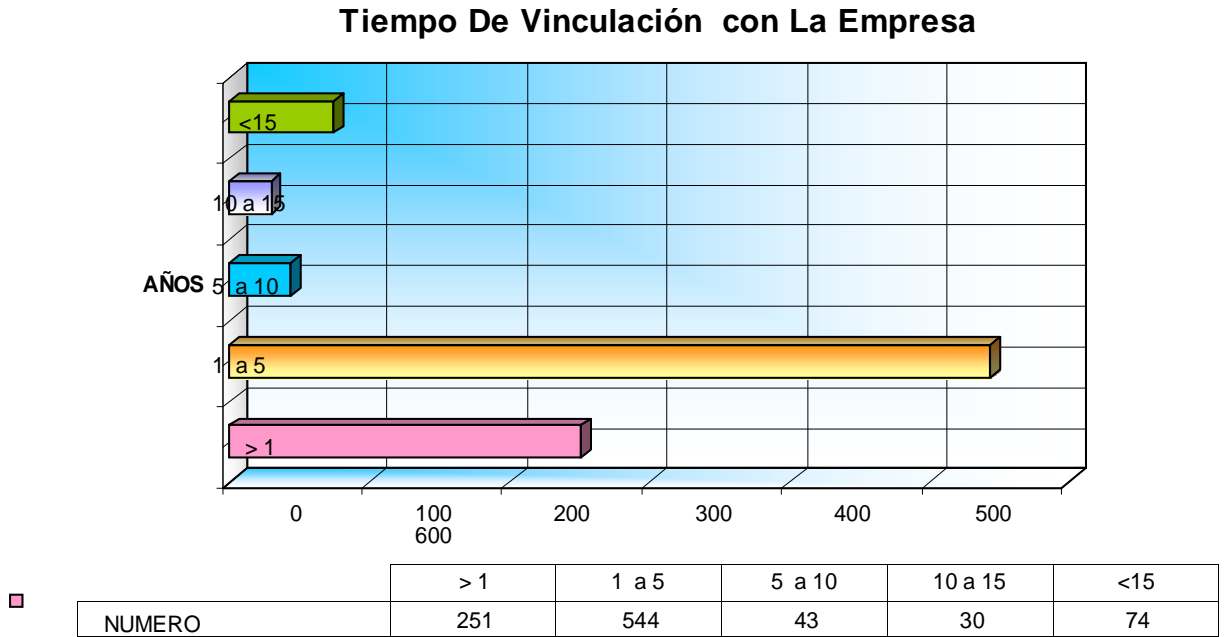


Fuente: Tomado de Balance Social Distraves 2006)

Tiempo de vinculación: La mayoría del Talento Humano se halla en un tiempo entre 1 y 5 años que representa el 57.7% del total, seguido de un 26.6% de permanencia inferior a 1 año. Esta antigüedad denota aun los cambios de precooperativas de trabajo asociado a DISTRAVES que se manejaron en el año 2003 y 2004, donde la antigüedad se retoma desde la nueva vinculación a Distraves, adicionalmente influye en este porcentaje los nuevos cargos definidos en la compañía en los últimos años. (Véase figura 14)

A continuación se representa gráficamente estos porcentajes:

Figura 15. Tiempo de vinculación de la empresa



Fuente: Tomado de Balance Social Distraves 2006)

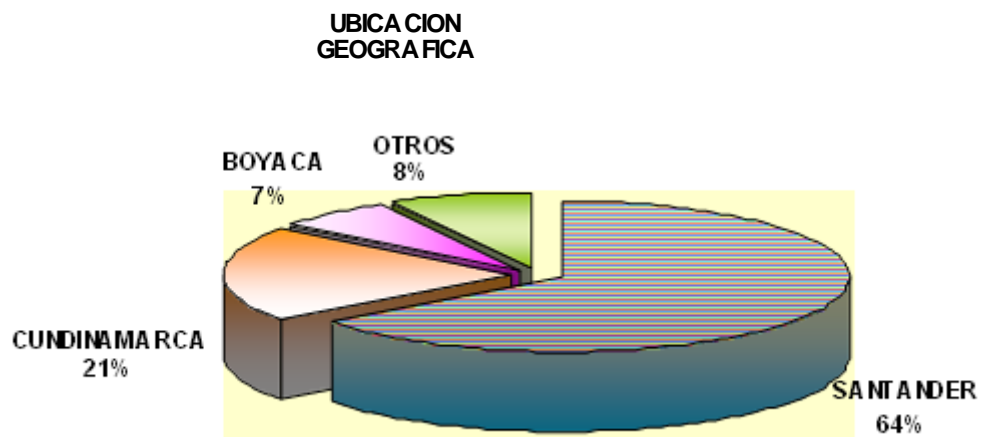
En razón a que los procesos de producción, administración general y gran parte comercial se concentran en el departamento de Santander, es allí donde se halla el mayor porcentaje de trabajadores, se observa también una importante participación de las Regionales de Bogotá y Boyacá, seguidamente en la variable de otros se encuentran la Regionales de costa, Llanos Orientales y Occidente. (Véase figura 15)

En Santander se concentra un importante grupo de trabajadores en la Localidad de Piedecuesta, desarrollando actividades en las diferentes plantas que allí funcionan, convirtiéndose en una zona de alta fuente de empleo.

La Organización ha ido desarrollándose gradualmente llegando con una importante participación en localidades tales como: Medellín, Zipaquirá, Armenia, Cali, Tulúa

entre otras, propiciando de esta manera que los productos e imagen Institucional sean cada vez más reconocidos en las diferentes Regiones de del País. Se espera contar con la presencia de colaboradores en otra Regiones y de esta manera ser partícipes de un importante crecimiento y desarrollo Empresarial que fortalezca las posibilidades de empleo para la población Colombiana.

Figura 16. Ubicación geográfica



Fuente_: Tomado de Balance Social Distraves 2006)

3.3.6 Proceso de producción área de engorde. A continuación se muestran las actividades avícolas en pollo de engorde, referenciadas por buenas prácticas de manejo; estas aseguran que el ave desde antes de su llegada logre un estado ideal. (Véase anexo B)

Aislamiento de granjas. Es necesario realizar un adecuado aislamiento para el recibo de pollito. Se entiende por aislamiento todas las labores que se hacen desde el momento en que se saca el pollo para sacrificio, hasta la llegada del nuevo lote de pollos. Son los siguientes:

Sanitización de la pollinaza: Se debe regar la cama según lo recomendado y

apilar la pollinaza dentro de los galpones.

Retiro de la pollinaza: Después de la sanitización de la pollinaza se debe sacar del galpón. Esta labor debe hacerse rápidamente coordinando con el supervisor para que el retiro se haga en los 3 días siguientes de finalizado el proceso de sanitización.

Limpieza en seco: es crucial en el proceso de desinfección ya que retira la mayor cantidad de materia orgánica mejorando la acción de detergentes y desinfectantes. Esta labor será llevada a cabo por el galponero. Comprende:

Barrido. Se debe hacer de arriba hacia abajo.

Descarchado de pollinaza del piso.

Rebarrido de las superficies para sacar las carchas y cualquier otra partícula adherida a techos y mallas.

Lavado de tuberías: Se debe lavar internamente las tuberías, mangueras y boquillas de bebederos con el producto indicado por la empresa y durante el tiempo mínimo determinado. Luego debe sacarse completamente y enjuagar con agua limpia.

Flameado: se deben quemar completamente los vestigios de plumas, cartones, telarañas, restos de cama presentes en los galpones.

Limpieza húmeda: hecho con las hidrolavadoras de alta presión. Se debe hacer un lavado con detergente y aplicar desinfectantes recomendados por la empresa comprende: Mojado de techos, pisos, cerchas, cortinas, mallas; lavado y cepillado de superficies con detergente, secado de superficies.

Desinfección: Se debe aplicar los desinfectantes recomendados por la empresa.

Comprende: desinfección de arriba abajo y secado.

Termonebulización: se debe encortinar bien cada galpón y aplicar el producto recomendado para eliminar insectos, bacterias y hongos 24 horas antes de la llegada del pollito.

Lavado y desinfección de equipos: aplicar los detergentes y desinfectantes recomendados en bandejas, bebederos, comederos, mangueras, entre otros refregando muy bien las superficies con la esponjillas.

Lavado de pocetas (pediluvios): luego de un muy buen lavado colocar el desinfectante indicado en la dosis recomendada. Colocarlas en la entrada a cada sección de los galpones.

Desinfectar bodegas: Desocupar, barrer, lavar y desinfectar todas las bodegas (alimentos y equipos). Limpiar y desinfectar las estibas sobre las que se coloca el alimento.

Control de plagas: Control de roedores, sellar madrigueras y huecos de entrada a galpones y bodegas. Aplicar los cebos raticidas en la cantidad y en los sitios indicados.

Control de escarabajos, reparar grietas en el piso de los galpones y aplicar el producto recomendado en las dosis indicadas.

Encalado: aplicar cal sobre el piso y las paredes internas y externas de los galpones.

Limpeza de instalaciones de gas: Limpiar las criadoras y revisar su funcionamiento. Cambiarlas mangueras, tuberías y reguladoras de gas defectuosos.

Revisión y arreglo de galpones: Revisar el interior de los galpones. Reparar todas las fallas y sellar huecos en techos, cortinas, mallas y paredes. Revisar las conexiones de agua y gas.

Limpiar las rondas de los galpones y bodegas de toda suciedad y maleza presentes en un área de 2m.

Limpeza de casetas de compostaje: Limpiar, desinfectar y alistar los cajones para el compostaje de mortalidad según los procedimientos de la empresa.

Manejo de cama: Colocar la cama en los galpones y fumigarla con los productos indicados para desinfectarla.

Armado de círculos, equipos y criadoras: Colocar los círculos de cría según las recomendaciones y el espacio disponible. Colocar sobretechos y equipos, empapelar el círculo según lo indicado. Los comederos y bebederos deben colocarse en la cantidad y posición indicado por los supervisores. Los bebederos deben estar listos y las criadoras encendidas 2 horas antes de la llegada de los pollitos.

Conteo de los pollitos. Se deben contar la totalidad de cajas y de pollitos que lleguen a la granja. El pollito debe ser de patas fuertes, plumaje seco, vivaz, alerta y activo, libre de malformaciones, con ombligo bien cicatrizado y de aspecto uniforme.

Densidades de cría: se deben alojar los pollitos en los círculos de cría, cuyo tamaño varía de acuerdo a las densidades recomendadas por la empresa según la

zona en donde se ubique la granja y edad de las aves.

Bebederos y agua: se deben tener los bebederos con agua limpia y fresca a la llegada de los pollitos y durante toda la crianza. Las aves deben tener acceso inmediato al agua, una vez se coloque dentro de los círculos de cría. Seguir las recomendaciones del supervisor sobre las medicaciones a adicionar en el agua.

Comederos y alimento: Colocar los equipos necesarios según las recomendaciones del supervisor. Racionar frecuentemente el alimento en cantidades pequeñas para estimular el consumo de pollo en mayor número de oportunidades durante el día. Voltear el papel al segundo día y retirarlo al tercero.

Etapa de Cría. Es muy importante la atención constante, durante toda la crianza para obtener muy buenos resultados y aves sin estrés y de alta calidad para el sacrificio.

Manejo de temperatura y ventilación: se debe verificar la temperatura de las criadoras y mantenerla en los valores óptimos para el bienestar de las aves.

Cuando se retiren las criadoras y durante toda la vida del lote se debe mantener una adecuada ventilación de los galpones con el manejo de cortinas; evitando que las aves se asoleen o enfríen demasiado o no dispongan de aire suficiente para respirar y evacuar gases de amoníaco.

Agua de buena calidad: se deben seguir todas las recomendaciones de los supervisores y personal de la empresa sobre el mantenimiento de calidad de agua y limpieza de tanques, tuberías y bebederos.

Los químicos deben aplicarse en la forma y dosis recomendadas por los

técnicos de la empresa.

Manejo del alimento: las tablas de alimentación están hechas para cada zona y buscan el mejor rendimiento del pollo. No se deben seguir tablas de otras zonas.

El alimento debe permanecer siempre almacenado en buenas condiciones en la bodega; sobre estibas, seco y sin acceso de roedores. El alimento se debe usar de acuerdo al orden de llegada a la granja.

Manejo de cama: durante toda la vida de lotes se debe mantener la cama seca y libre de humedades para evitar malos olores y emanación de gases nocivos para las aves.

Labores semanales destacadas. Cuando el pollo se va desarrollando se hacen labores específicas:

Eliminar círculos y ampliar el área disponible para los pollos hasta que ocupen todo el galpón.

Distribuir la calefacción y aumentar la cantidad de comederos y bebederos en cada ampliación.

Ajustar las distancia de comederos y bebederos a medida que crezcan las aves.

Remover comederos varias veces al día. Lavar bebederos diariamente y descunchar con cuidado.

Realizar el pesaje correspondiente cada semana de forma que sea representativo y correcto.

Estar atento a las labores de vacunación, estas deben ser realizadas con cuidado y sea acuerdo a la programación suministrada por los supervisores y conceptos de la dirección técnica.

Retirar diariamente la mortalidad de los galpones y manejarla según recomendaciones dadas por el personal técnico de la empresa.

Salida del pollo para sacrificarlo. Se programa el pollo para sacrificarlo teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Edad
- Sexo (machos o hembras) Ganancia ave/día
- Estado sanitario del lote
- Calidad de alimento
- Calibración de la báscula para pesaje de aves
- Tamaño de la muestra de aves a pesar

Es importante retirar los comederos 7 horas antes del sacrificio; pero se deben mantener los bebederos hasta el momento de cargue del pollo.

Cuidado y manejo durante la captura: el galponero debe estar atento a evitar el ahogo de las aves al momento de su captura y evitar su maltrato. Debe así mismo, vigilar la correcta realización de las operaciones de cargue del pollo.

Manejo de registros. La buena higiene en la granja es su póliza de seguro contra problemas y enfermedades.

Se deben seguir siempre las recomendaciones de los veterinarios, supervisores y personal técnico de la empresa para el control, manejo de enfermedades

y problemas que puedan afectar a las aves.

El galponero debe seguir las siguientes Instrucciones:

- Seguir las recomendaciones de bioseguridad.
- Ducharse, cambiarse de ropa y desinfectar las botas antes de entrar a los galpones.
- El éxito del lote depende de usted, de su cuidado y responsabilidad.
- Las aves necesitan atención constante.
- Mantener siempre las condiciones óptimas para la crianza y levante de aves según las recomendaciones del personal técnico de la empresa. No siga recomendaciones de otros y haga solo lo aprobado.
- Controlar con mucho cuidado la calidad del agua.
- Llevar siempre al día los controles y registros del lote.
- Reportar a los supervisores cualquier anomalía presente durante el desarrollo del lote²¹.

3.3.7 Productos. Los productos que la empresa comercializa son los siguientes:

Definición: pollo en canal, sin vísceras en su interior, de buena conformación, color y olor característico, sin lesiones en pechuga, perniles y alas, libre de hematomas, sangre, plumas, cutícula y/o fractura.

Condiciones de producción: el producto es elaborado con estándares de calidad por personal capacitado con certificación del estado de salud del manipulador de alimentos, aplicando Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) y HACCP.

²¹ Distraves S.A. BPA (Buenas Practicas de Avicultura), 2005

Empaque: bolsa individual de polietileno, Bolsa capuchona de polietileno de 80 cms de ancho por 26 cms de alto.

Vida útil del producto: refrigerado: 8 días manteniendo una temperatura de -2 a 2 grados centígrados.

Congelado: 1 año manteniendo una temperatura mínima de -18 grados centígrados.

Presentación: (Véase cuadro 4)

Cuadro 4. Presentación de productos

REFERENCIA	PESO	EMPAQUE	EMBALAJE
Ref. 697 Pollo A	1150 - 1250 g.	1 unidad	20 / canasta
Ref. 1849 Pollo S/W Tipo AA	1250 - 1350 g.	1 unidad	20 / canasta
Ref. 1437 Tipo asadero	1350 - 1450 g.	1 unidad	20 / canasta
Ref. 698 Pollo tipo B	1450 - 1550 g.	1 unidad	20 / canasta
Ref. 699 Pollo tipo D	1550 - 1700 g.	1 unidad	15 / canasta
Ref. 1848 Pollo S/W Tipo E	1700 - 1900 g.	1 unidad	15 / canasta
* S/W sin menudencias			

Fuente. Área de producción de la empresa Distraves s.a

Delichicks: Los productos Delichicks son elaborados con carne de puro pollo de alta calidad ofreciendo como ventaja su bajo nivel graso y su bajo nivel nutritivo.

Entre los productos Delichicks se encuentran:

- Embutidos
- Cocidos y Prensados
- Crudos
- Apanados

- Ahumados
- Especiales

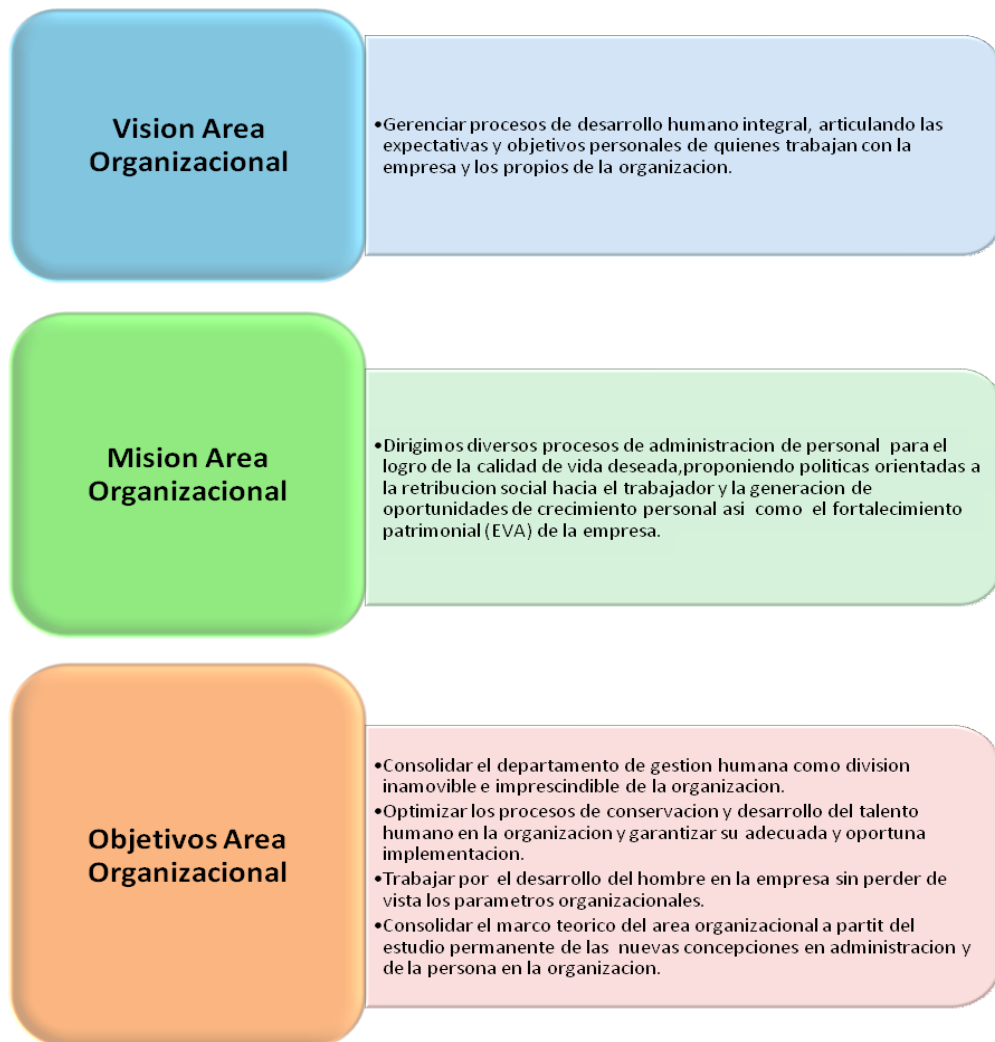
Carnes manzanas

- Bistec
- Churrasco
- Chatas
- Hamburguesa
- Sobrebarriga
- Lomito

4. INTERVENCION PROFESIONAL AL INTERIOR DE DISTRAVES S.A

La intervención profesional al interior de Distraves s.a. se fundamenta en los lineamientos generales del trabajador social al interior de las organizaciones: (Véase figura 17)

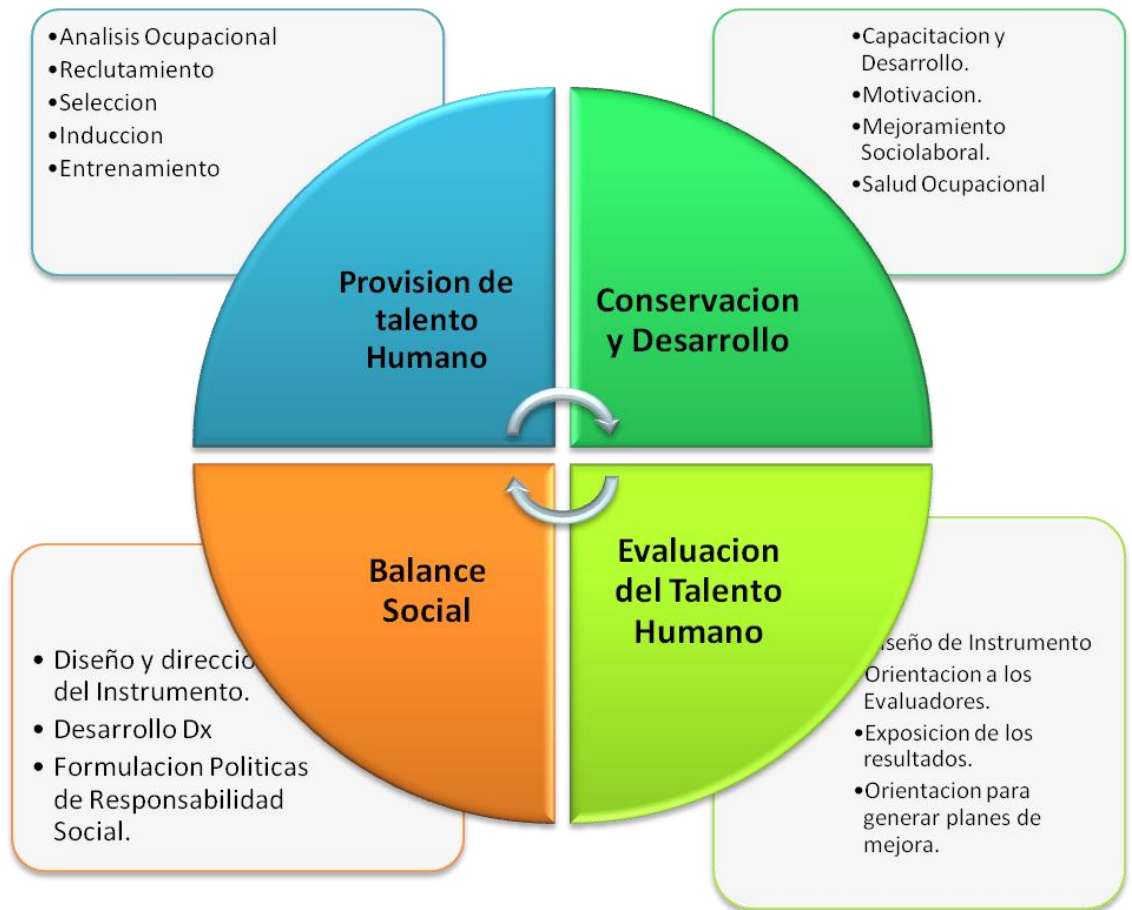
Figura 17. Intervención profesional al interior de Distraves S.A



Fuente. Tomado de Prácticas empresariales Escuela de Trabajo Social adaptado por autora del proyecto.

4.1 AREAS DEL PROCESO DE INTERVENCION PROFESIONAL. (Véase figura 18)

Figura 18. Áreas del proceso de intervención profesional



Fuente. Tomado de Prácticas empresariales Escuela de Trabajo Social adaptado por autora del proyecto.

Los ejes de intervención profesional del trabajador social al interior de las organizaciones son los que se enumeran a continuación, los desarrollados en Distaves fueron el de Provisión del talento humano y el de conservación y desarrollo.

4.1.1 Provisión del Talento Humano. Consiste en atraer el talento humano seleccionando el personal más idóneo en el cual es necesario invertir para desarrollar su potencial personal y el de la organización.

Cuadro 5. Competencias del trabajador social:

Análisis Ocupacional	Identificación de Cargos Análisis Anual de Cargos
Reclutamiento	Fuentes Internas de los Candidatos Suministro Externo de los candidatos.
Selección	Pruebas de habilidades cognoscitivas, físicas, motoras, personalidad e intereses. Entrevista
Inducción	Proceso General de Inducción
Entrenamiento	Conocimiento puesto de trabajo.

Fuente: Tomado de practicas organizacionales Escuela de Trabajo Social UIS

4.1.2 Conservación y Desarrollo. Impulsa y apoya la iniciativa, creatividad e interés del talento humano hacia el crecimiento de sus potencialidades necesarias para obtener su propio desarrollo.

Cuadro 6. Competencias del trabajador social:

Salud Ocupacional	Medicina Preventiva Higiene Industrial Seguridad Industrial Capacitación Reducción Riesgos Psicosociales
Capacitación y Desarrollo	Capacitación Técnica Capacitación crecimiento personal Capacitación normativa Mecanismos de Rotación Métodos eficientes de competencia
Motivación	Gestión Participativa Comunicación Organizacional Ambiente Laboral Adecuado

Mejoramiento Sociolaboral	Prestaciones y Servicios (Educación, salud, vivienda y seguridad social). Proceso de Pensión Fondo de Ahorro Orientación Familiar.
----------------------------------	---

Fuente: Tomado de practicas organizacionales Escuela de Trabajo Social UIS

4.1.3 Evaluación del Talento Humano. Consiste en determinar la forma como el personal realiza su labor con el fin de mejorar su eficiencia, reconocer su buen desempeño y tomar correctivos del caso, administrando propuestas de mejora personal.

Competencias del Trabajador Social

Diseño del instrumento.

Orientación a evaluadores.

Exposición de resultados.

Orientación para generar planes de mejora.

4.1.4 Balance Social. Es la identificación de la responsabilidad social de la organización, derivada de su compromiso por obtención plusvalía propia del negocio. Se mide con el instrumento de evaluación llamado balance social, que parte de un informe social. Se mide la responsabilidad social interna y externa.

- Diseña y dirige la aplicación del instrumento.
- Desarrolla su diagnostico.
- Formula políticas de responsabilidad social.

4.2 DIAGNOSTICO INICIAL

La empresa Distraves S.A. no había contado con intervención profesional de

un trabajador social, algunas prácticas organizacionales que ya se habían desarrollado las ejecutaron profesionales de la psicología específicamente en apoyo a los procesos de selección. El trabajador social al interior de la organización no contaba con antecedentes de intervención, lo que requirió iniciar una propuesta que se fundamentó en la Planeación Estratégica para de esta manera estructurar los objetivos de la práctica, los cuales iniciaron con el acercamiento a la empresa y al departamento de Recursos Humanos mediante entrevistas con la jefe del área y algunos funcionarios claves, a su vez se revisó documentación de la organización en general y del área para lograr la ubicación institucional e identificar los procesos que se desarrollan.

Al interior del departamento se detectó la necesidad de intervención profesional ya que contaba con pocas profesionales para la dimensión de la organización, 2 psicólogas, la jefe del Departamento y la coordinadora de Recursos Humanos, a su vez algunos objetivos del Programa general de Desarrollo Humano no se estaban cumpliendo de acuerdo con el cronograma establecido. Sumado a lo anterior la ubicación geográfica de algunas zonas productivas especialmente del área de Pollo de Engorde limitaban el desplazamiento de las profesionales por lo que se evidenció que esta área se encontraba totalmente aislada de la dinámica de los programas direccionados por Recursos Humanos y de la empresa.

Al culminar la fase de ubicación e inducción se observó, claramente la necesidad de apoyar el área de pollo de engorde ya que cuenta con un gran número de colaboradores y es base de los resultados económicos de la organización.

Se desarrolló la siguiente matriz DOFA para identificar las directrices de trabajo al interior del área de pollo de engorde, identificando fortalezas, debilidades, Oportunidades y amenazas.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL AREA DE POLLO DE ENGORDE PARA INTERVENCION PROFESIONAL EN DISTRAVES S.A



D O F A	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p align="center">F O R T A L E Z A S</p> <p>Inicio de proceso Certificación ISO 9001 en recursos humanos, se reestructuraron procesos internos de selección y capacitación de personal; que ayudaron a organizar este proceso en el área de engorde.</p> <p>Interés por parte de los directivos en vincular al área de Pollo de Engorde a la dinámica empresarial propiciando la participación y apertura al cambio.</p> <p>Experiencia técnica de los galponeros.</p>	<p align="center">FA</p> <p>Apoyo y fortalecimiento de la identidad grupal del área de pollo de engorde y articulación a los demás procesos productivos de Distraves s.a.</p> <p>Establecimiento de programas familiares de orientación y formación para mejorar el desempeño laboral del galponero.</p> <p>Diseño e implementación del proceso de selección e inducción a nuevo recurso humano.</p>	<p align="center">FO</p> <p>Establecimiento de socios estratégicos para el apoyo a los programas con los galponeros.</p> <p>Participación de los supervisores (veterinarios) al igual que los directivos en los diferentes procesos que se adelanten en el área.</p>
DEBILIDADES	DA	DO
<p>La cooperativa a la cual están afiliados la mayor parte de los galponeros se encarga de recaudar y pagar los aportes a las EPS Y ARP pero en muchas ocasiones no se hacen cargo de inconvenientes que se han presentado con estas entidades por tanto se ha generado poca credibilidad en los beneficios de poseer EPS y ARP de igual forma desconfianza hacia las cooperativas.</p> <p>Los galponeros ven a las cooperativas como intermediarios laborales y cuentan con escaso sentido de pertenencia hacia la empresa.</p> <p>Se carece de métodos de selección de personal por competencias o perfiles establecidos.</p> <p>No existe un proceso de inducción adecuado para los nuevos galponeros que ingresan a hacer parte del proceso de producción.</p> <p>Ausencia de programas en Salud ocupacional.</p> <p>Dispersión geográfica de las granjas que retardan el avance de los programas de igual forma dificultad en el acceso a salud condiciones</p>	<p>Diseño de programas de conservación y desarrollo que fomenten el desarrollo del galponero al interior de la organización.</p> <p>Establecimiento de un Programa de Salud Ocupacional con cronograma de actividades con participación de la Arp y las diferentes Eps</p> <p>Diseño de un Programa de Incentivos para los galponeros que de manera integral obtengan los mejores resultados zootécnicos.</p> <p>Diseño de encuesta para la recopilación de datos sociodemográficos de los galponeros por zonas de producción</p>	<p>Establecimiento de estadísticas demográficas de caracterización de la población.</p>

A partir del anterior diagnóstico se establecieron los lineamientos de intervención por medio de la metodología de la Planeación estratégica. Los objetivos que orientaron el proceso de intervención profesional buscan fortalecer la Provisión del talento humano así como su conservación y desarrollo:

PROVISION DEL TALENTO HUMANO

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer el proceso de Provisión del talento humano de Distraves s.a. para garantizar el ingreso de un Recurso Humano				
ESTRATEGIA 1: Diseño e implementación del proceso de Selección e inducción del nuevo Recurso Humano.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	ME TA	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION	OBSERVACIONES
Establecimiento del perfil del cargo manual de funciones para Galponero de Pollo de Engorde.	Manual de Perfiles estructurados para el mes de Febrero.	Este manual se elaboro con el apoyo de la jefatura de Recursos Humanos y la subgerencia de Pollo de Engorde	Manual Aprobado por las Directivas.	Se estableció el Manual que facilita el proceso de selección y garantiza la incorporación de Recurso
Establecimiento del Procedimiento de Selección para los nuevos aspirantes.	A partir del mes de Marzo se implementará el procedimiento de selección.	El procedimiento de selección medirá física, cognoscitivamente y psicológicamente los nuevos aspirantes.	No. Personas seleccionadas/ No. Personas Solicitadas X 100	Anteriormente no existía procedimiento claro, los galponeros ingresaban por recomendaciones o por otros factores, por medio del
Implementación del proceso de Inducción General y específica al cargo.	Realización del proceso de inducción general y específica a cada nuevo aspirante que ingrese a partir del mes de Marzo.	El procedimiento de inducción contiene una estructura clara de presentación de la empresa al nuevo colaborador, a su vez existe una cartilla de BPA diseñada por un equipo interdisciplinario de veterinarios para la inducción específica al cargo.	No. Colaboradores con inducción /No. colaboradores nuevos x 100	Este nuevo procedimiento permite que el nuevo aspirante cuente con una visión macro y micro de la organización que le permite identificar su participación en los resultados zootécnicos de la empresa y su compromiso con el cumplimiento de la

Proceso metodológico: el proceso de Provisión del talento humano al interior de la empresa se venía desarrollando de manera informal, los galponeros que ingresaban a la dinámica laboral generalmente eran familiares de otros colaboradores de la misma área o recomendados que ingresaban sin efectuarse un proceso idóneo de selección. El profesional en trabajo social entra a estructurar este proceso partiendo que no había un proceso claro, los criterios de escogencia eran informales y no existían parámetros para el mismo. La selección del recurso humano de los demás cargos de la empresa lo desarrolla la coordinadora de Recursos Humanos pero no se efectuaba para el área de pollo de engorde.

El proceso para la implementación del procedimiento de selección inició con el establecimiento del Manual de Perfiles y funciones del cargo de Galponero y Oficios varios de pollo de engorde, diseñado por el profesional en práctica y revisado por la jefe de recursos humanos y la subgerencia de pollo de engorde obteniéndose un buen resultado con la participación interdisciplinaria del trabajador social y funcionarios de la empresa. (Véase anexo C)

Seguidamente se estructuró como se desarrollaría el proceso de selección teniendo en cuenta las funciones y requerimientos básicos del cargo, constituyéndose de la siguiente forma.

1. Entrevista de selección.
2. Pruebas de idoneidad o Test Psicotécnicos. Estos fueron establecidos por la jefe del departamento por su formación en psicología, estableciéndose como prueba el test de Warteg, este es aplicado por el profesional en práctica, la coordinadora de recursos humanos emite el resultado el cual es articulado con el paso siguiente que es la visita domiciliaria.
3. Visita Domiciliaria.

4. Examen físico y médico.

El profesional en práctica realiza el informe final realizando la referenciación que citan en las hojas de vida los aspirantes, emitiendo un concepto para ser presentado al Subgerente de Pollo de engorde y al supervisor o veterinario encargado de la zona productiva en la que se desempeñará el galponero siendo estos quienes finalmente toman la decisión. (Véase anexo D)

Debidamente seleccionado el recurso humano se prosigue a la inducción:

El propósito fundamental del procedimiento de inducción es lograr que el colaborador nuevo identifique la empresa como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Los componentes del procedimiento de Inducción establecido en Distraves s.a fueron los siguientes:

Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.

Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).

- Presentación del video institucional.
- Productos que produce la empresa, sectores que atiende y su responsabilidad social.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y

planes de desarrollo.

- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).

Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar. Esta es responsabilidad el jefe inmediato o veterinario a cargo de la zona geográfica productiva en la que se va a desempeñar el galponero.

Se les suministra información más detallada de las funciones al interior del galpón, manejo de registros, control de plagas, etc, esta inducción está acompañado de un manual de BPA diseñado por un equipo interdisciplinario de profesionales conocedores del tema de avicultura.

A su vez se socializa El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar. (Véase anexo E).

Los indicadores establecidos se cumplieron logrando de esta manera consolidar el proceso de Provisión e inducción para los nuevos aspirantes a galponeros del área de pollo de engorde.

CONSERVACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

OBJETIVO ESTRATEGICO: Caracterizar el área de Pollo de engorde para el establecimiento de estrategias de mejoramiento Socio laboral.				
ESTRATEGIA 1: Establecimiento de estadísticas demográficas de caracterización de la población.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION	OBSERVACIONES
Diseño del instrumento para el análisis sociodemografico del área de pollo de engorde.	Instrumento definitivo para la primer semana del mes de Marzo.	Instrumento aprobado por la jefatura de recursos humanos.	El instrumento quedó listo la segunda semana del mes de Marzo	El instrumento cuenta con elementos para el análisis sociodemográfico del área.
Aplicación de encuestas para la obtención de datos sociodemograficos en todas las zonas productivas de pollo de engorde.	Aplicación de encuestas a 80 galponeros y sus familias en la segunda semana del mes de Marzo.	Encuestas aplicadas en todas las zonas productivas de pollo de engorde.	No. Encuestas aplicadas/ No. Galponeros encuestados x 100	Los resultados del Análisis permitieron obtener información importante para alimentar una base de datos para la empresa y por consiguiente se obtuvo información importante para la intervención profesional.

Proceso metodológico: ante la necesidad de tener un mayor acercamiento al área de pollo de engorde y la identificación de necesidades para el establecimiento de estrategias más puntuales de intervención para el subsistema galponero visto desde su dinámica familiar y cultural, a su vez desde su contexto geográfico, se diseñó un instrumento para la obtención de datos.

El profesional en práctica se desplazó hacia las todas las zonas geográficas de la empresa en compañía del veterinario a cargo de la zona respectiva y mediante una entrevista en profundidad al galponero y los integrantes familiares se logró obtener información vital que sirvió para alimentar la base de datos para la organización. La encuesta contenía datos básicos del galponero, estructura familiar, características de la vivienda y dinámica familiar.

Los resultados que se obtuvieron permitieron realizar un análisis socio demográfico, a su vez estos resultados fueron presentados al jefe de recursos humanos y al gerente de producción pecuaria.

Los resultados fueron los siguientes:

Reconocimiento de las Características sociolaborales de la población.

Para obtener estos datos se realizó una encuesta a 80 galponeros de las distintas zonas geográficas y productivas en la que la empresa cuenta con proceso de producción de pollo de engorde; la ficha se diligenció con entrevista directa en cada una de las granjas que integran las zonas productivas. (Véase anexo F)

Ubicación geográfica galpones pollo de engorde: la mesa de los Santos concentra la mayor parte de la producción de pollo de engorde. Esta zona se caracteriza por contar con un indicador positivo de producción avícola del sector en general. En este momento la empresa tiene 37 granjas entre propias y

arrendadas en esta zona, las cuales representan en promedio el 47% del total de la producción. (Véase cuadro 5)

Cuadro 7. Ubicación de los galpones

MESA DE LOS SANTOS		
ZONA B	ZONA E	ZONA F
Agualuna I	Amparo	Madrigal I
Agualuna II	Andes I	Madrigal II
Agualuna III	Aranjuez	Madrigal III
San Luís I	San Roque	Juan Galviz I
San Luís II	Martin de Tours	Juan Galviz II
Villa Margarita	San Francisco	Pollopolis
Lagos de majadal	Martin de Tours III	Villa Luisa
Altai	Martin de Tours II	Rancho Esther
Cortijo I	Martin de Tours III	Los Pinos
Cortijo II	San Francisco	Belencito
Cortijo III	Furatena I	
La Serrana		
El Retiro		
Pomarroso II		
Pomarroso III		
Pomarroso IV		
Rinconada		

Fuente. Información suministrada por el área de producción de la empresa Distraves S.A

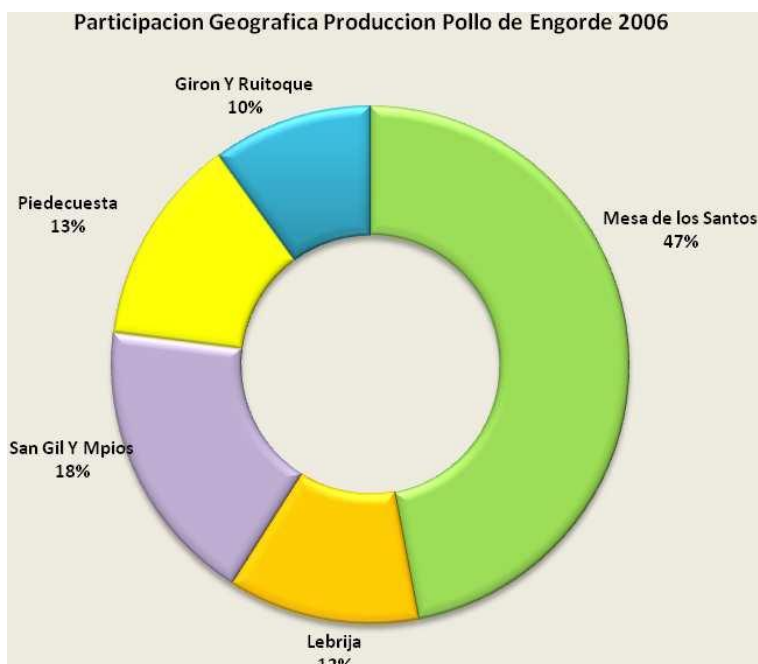
Participación geográfica producción pollo de Engorde: el restante porcentaje de la producción se halla concentrado en las siguientes zonas geográficas del departamento. (Véase cuadro 6- figura 19)

Cuadro 8. Zonas de producción pollo de engorde

OTRAS ZONAS GEOGRAFICAS DE PRODUCCION		
LEBRIJA	PIEDRECUESTA	SAN GIL
Pantano I	Villa Paulina	Villa katy
Pantano II	Santo Domingo	Villa katy II
Pantano III	Los Monos	Villa Katy III
Samacá I	Los Totumos	Villa Katy IV
Samacá II	Diamante I	Villa Katy V
Terranova I	Diamante II	Villa katy VI
Terranova II	La Vega	Villa katy VII
Terranova III	Suratoque I	Tabor I
Villa Natalia	Suratoque II	Tabor II
Mojarreta	Lindaraja I	San Roque IV
Providencia I	Lindaraja II	San Roque V
Providencia II	Llano de palma	Moján
Las Garzas		San Mateo
Paraíso I - II		San Miguel

Fuente. Información suministrada por el área de producción de la empresa Distraves S.A

Figura 19. Participación geográfica producción pollo de engorde



Fuente: Encuesta Sociodemografica Pollo de engorde

La empresa cuenta también con granjas integradas, que son personas que no trabajan directamente pero a las cuales se les suministra cierta cantidad de insumos; donde se incluye el pollito y el alimento para el final del lote; descontado al comprar el lote por kilo de peso en pie.

Las granjas integradas están ubicadas en Barichara, Girón, Zapatoca y Barrancabermeja.

Total galponeros: el total de galponeros vinculados es de 80 en las distintas zonas, Piedecuesta, Mesa de los santos, Lebrija, San Gil. Los cuales cumplen con las funciones de manejo de lotes de pollo para la entrega de aves con peso adecuado en el momento del sacrificio, estos a su vez cuentan con núcleo familiar que se vincula en el proceso productivo.

Indicador edad hombres: el promedio de edad de los galponeros de todas las zonas oscila en los 42 años promedio.

Edad promedio mujeres: el promedio de edad de las mujeres de todas las zonas, esposas de los galponeros oscila entre los 38 años.

Donde el galponero más joven tiene 20 años y el más anciano 68, la Mujer más joven tiene 16 años y la de más edad tiene 58.

Nivel de escolaridad galponeros. Los galponeros cuentan con formación académica muy básica en el que el 47% no ha culminado la primaria, el 29% ya la ha terminado, un porcentaje muy bajo, el 14% está por encima del promedio. (Véase cuadro 7- figura 19)

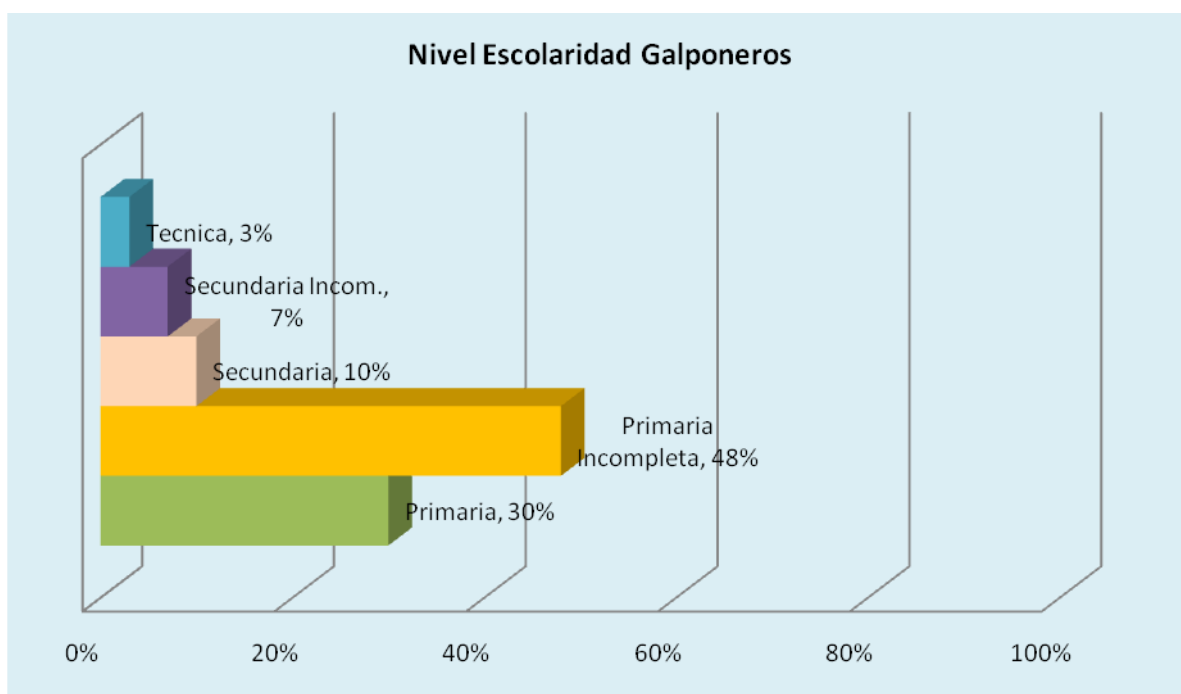
Cuadro 9. Nivel de escolaridad de los galponeros

RESPUESTAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
Primaria Incompleta	47%
Primaria Completa	29%
Secundaria	6%
Secundaria Incompleta	5%
Técnica	3%
TOTAL	100%

Fuente. Encuesta realizada por la autora del proyecto

Dentro de estos estudios técnicos encontramos el de explotaciones diversificadas del SENA.

Figura 20. Nivel de escolaridad de los Galponeros



Fuente: Encuesta Sociodemografica Pollo de engorde

Curso y capacitaciones: los galponeros de la Mesa, Piedecuesta, Ritoque y algunos de Lebrija realizaron el curso de Cría de ponedoras y pollo de engorde 2003 SENA. Con el respaldo de la empresa.

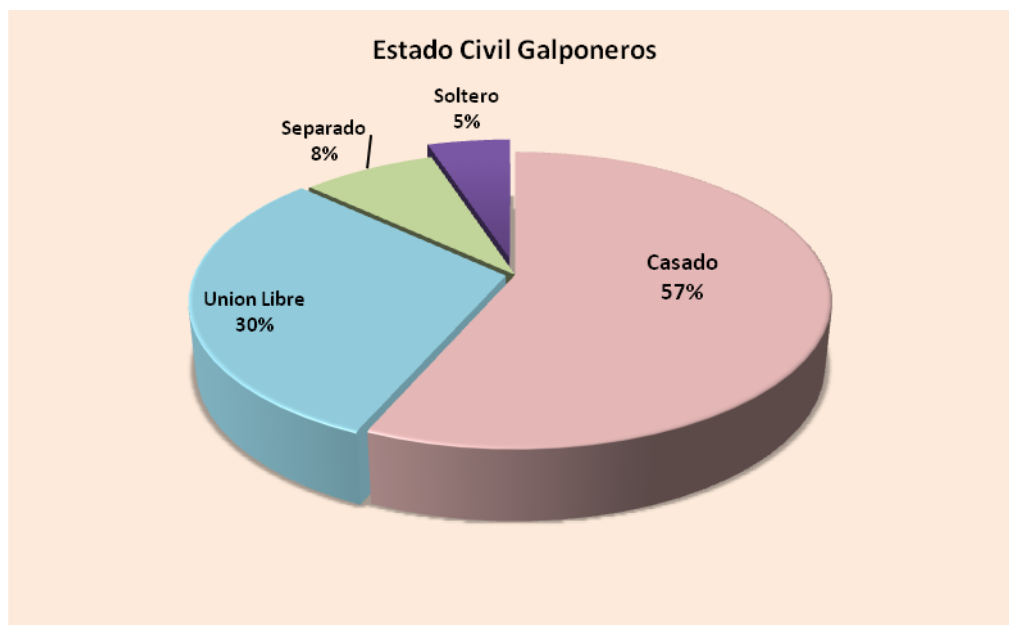
Estado civil de los galponeros: los galponeros son en su mayoría de estado civil casado, situación indispensable para la estabilidad y permanencia en las labores de manejo ya que la ubicación en zona rural y las labores del proceso de producción requieren de la consolidación de un núcleo familiar que fortalezcan el desempeño del galponero. (Véase cuadro 8- figura 20)

Cuadro 10. Estado civil de los galponeros

RESPUESTAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
Casado	56%
Unión Libre	29%
Separado	5%
Soltero	10%
TOTAL	100%

Fuente. Encuesta realizada por la autora del proyecto

Figura 21. Estado civil de los galponeros



Fuente: Encuesta Sociodemografica Pollo de engorde

Saiario: el tipo de contrato o vinculación se realiza por medio de una cooperativallamada Cootransmoto, quien se encarga de efectuar aportes a

seguridad social y cancelar por cada lote a cada galponero lo correspondiente a los resultados zootécnicos. El ingreso económico por lote está constituido por rendimiento y se paga a través de una tabla denominada: Eficiencia Americana; es decir el peso promedio se divide por la conversión alimenticia que se saca de dividir los gramos consumidos sobre peso ganado.

CONVERSION ALIMENTICIA: gramos consumido- peso ganado.

De esta manera se liquida el salario dividiendo el peso promedio del pollo tanto hembras como machos entre el valor que resultó de la conversión alimenticia por 100.

Peso promedio

Conversión alimenticia X 100

Para machos= 114.5 eficiencia = \$76 por pollo

Para hembras= 102.5 = \$62

Salud y riesgos profesionales. Los galponeros del área de pollo de engorde están afiliados a la cooperativa COOTRANSMOTO, con la cual pagan una cuota mensual de administración y aporte para salud y para riesgos profesionales. (Véase cuadro 10)

Los galponeros de la zona San Gil no se encuentran afiliados a ninguna cooperativa, no poseen vinculación a ninguna EPS y ARP.

Las tarifas establecidas para los afiliados se liquidan según el salario mínimo legal vigente:

Cuadro 11. Tarifas de pago a seguridad social

RIESGO	SALUD	ARP	ADMON	TOTAL
II	57.700	6.250	13.237	\$77.187

Fuente. Recurso humano Distraves s.a 2006

Vivienda. Para el área de pollo de engorde los galpones y viviendas están en calidad de arrendamiento a cargo de la empresa, el galponero no paga ni servicios públicos ni arrendamiento. La siguiente clasificación corresponde a las condiciones físicas y de infraestructura de cada vivienda. (Véase cuadro 12).

Cuadro 12. Condiciones físicas e infraestructura en vivienda

	Vivienda de estructura deteriorada, semiterminada, enchapes, pisos en cemento, ventanas y puertas deterioradas, muy cerca de los galpones o bodegas improvisadas para viviendas.
	Vivienda con condiciones normales, terminada pero pendiente por realizar reparaciones en su estructura.
	Viviendas en excelente estado. Terminadas.

Fuente. Encuesta realizada por la autora del proyecto

La gran mayoría de las viviendas se halla en un nivel aceptable en cuanto a condiciones de estructura pero que requiere de ciertas reparaciones.

Las reparaciones a las estructuras de las viviendas se deben gestionar y negociar con el dueño del galpón, en algunos casos no le da la importancia a la realización de mejoras de las condiciones de las mismas.

Dinámica familiar: las familias, que trabajan en el proceso de pollo de engorde, presentan dinámicas familiares tradicionales y unidas alrededor del trabajo en la granja, cuentan con ambiente sanos, por la ubicación de los galpones generalmente en zonas rurales y distantes de núcleos urbanos.

Por la labor misma del galpón, son escasos los espacios de esparcimiento. En general son familias que conservan los valores familiares intactos; a pesar que se perciben escasos niveles de comunicación, afectividad por la ascendencia y patrones de comportamiento de fortaleza por parte del hombre.

El galponero y su familia participan del cuidado del pollo, en algunos casos la esposa es la encargada de lavar comederos, barrer canaletas, en algunas ocasiones ejecutan labores administrativas tales como: llevar la contabilidad, control de inventarios, realizar remisiones, descargar alimento. Las funciones son equitativas de igual forma los hijos crecen aprendiendo sobre avicultura, ya que se convierten en el ayudante de confianza del galponero.

Sin embargo se detectaron casos muy particulares de maltrato físico y psicológico, ocasionados por desacuerdos frecuentes y problemas de comunicación al interior de las familias. Existen también ciertas familias reconstituidas que presentan rivalidades entre los hijos de las dos uniones, choques generacionales y separaciones. Estas problemáticas en muchas ocasiones no son resueltas de la mejor forma; ya que no se cuenta con la asesoría y acompañamiento que permita resolver los conflictos por vías de conciliación adecuadas y con retroalimentación afectiva que mejore las mismas.

A su vez se evidenciaron ciertos casos de tendencias cortoplacistas (economía del día a día) y sin proyecto familiar definido, identificado en el manejo inadecuado del ingreso en muchos casos. De igual forma la distribución del

presupuesto se afecta; pues la mayor parte del dinero captado por lote es invertido en mercado, que no siempre corresponde a una dieta equilibrada.

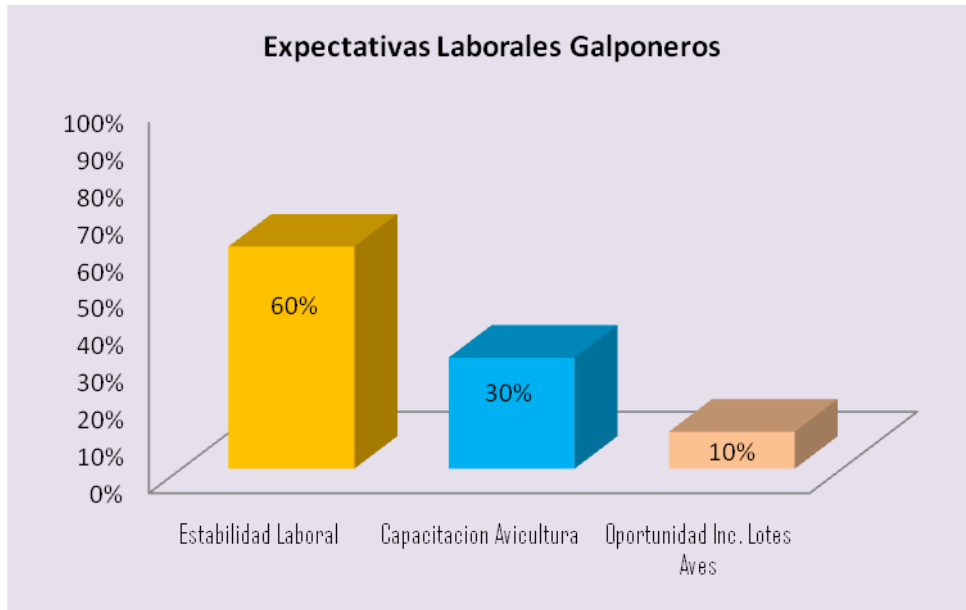
Expectativas laborales: las expectativas laborales de los galponeros muestran tendencias a la estabilidad en sus granjas fundamentalmente, ya que algunos conocen de la labor del levante de pollo de acuerdo al clima en el que habitan por lo que se especializan en un clima y en una zona geográfica específica, que conlleva a la necesidad de mantener estabilidad en sus labores. De igual forma sienten que la capacitación les permite actualizarse por lo que lo manifiestan en el instrumento y finalmente desean contar con la posibilidad de tener a cargo mayor cantidad de aves ya que esto les permite mejorar los ingresos. (Véase cuadro 13-figura 21)

Cuadro 13. Expectativas laborales

RESPUESTAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
Estabilidad laboral	60%
Capacitación en avicultura	30%
Oportunidad de levantar más pollo	10%
TOTAL	100%

Fuente. Encuesta realizada por la autora del proyecto

Figura 22. Expectativas laborales de los galponeros



Fuente: Encuesta Sociodemografica Pollo de engorde

Proyectos familiares a corto y mediano plazo: Dentro de los proyectos familiares que los galponeros visualizan a mediano y largo plazo se encuentran los relacionados a proveer mejores condiciones de vida familiares; es así como la mayor parte de los encuestados desean adquirir vivienda, seguido de un porcentaje representativo que desea proveerle condiciones de vida para sus hijos en donde logren contar con posibilidades de formación académica, un menor porcentaje desea adquirir vehículo para contar con facilidades de traslado en los días libres. Las metas y proyectos de los galponeros son en su mayoría de bienestar familiar. (Véase cuadro 14- figura 22)

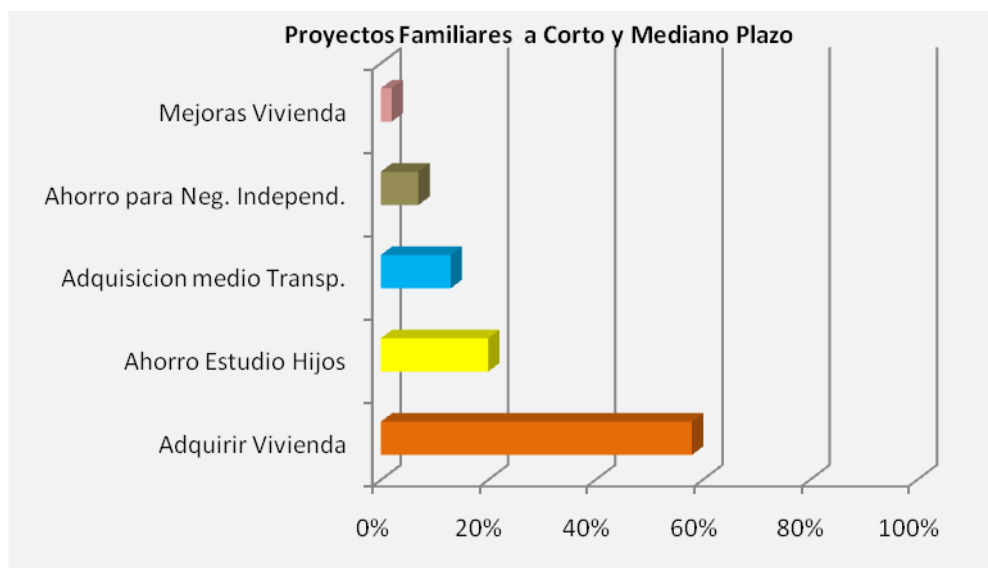
Cuadro 14. Proyectos familiares a corto y mediano plazo

RESPUESTAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
Adquirir vivienda	58%
Ahorrar para estudio de hijos	20%
Adquirir vehículo o moto	13%
Hacer mejoras en vivienda propia	7%
Otras: adquirir negocio independiente, casarse	2%
TOTAL	100%

Fuente. Encuesta realizada por la autora del proyecto

Actualmente hay 7 galponeros que tienen vivienda propia, en obra negra y/o lotes.

Figura 23. Proyectos a Corto y mediano plazo



Fuente: Encuesta Sociodemografica Pollo de engorde

Es importante destacar que los resultados obtenidos del estudio sociodemografico en las granjas de pollo de engorde de la empresa permitió el acercamiento de las

directivas a este grupo de colaboradores los cuales fueron vistos al interior de su dinámica laboral y familiar identificando sus necesidades para de esta forma articularlo a la intervención del área de Recursos Humanos y así identificar los objetivos puntuales de trabajo.

Para obtener estos datos se realizó una encuesta a 80 galponeros de las distintas zonas geográficas y productivas por medio de una encuesta diligenciada con entrevista directa en cada una de las granjas con la participación del galponero y su núcleo familiar.

Los datos relevantes obtenidos fueron los siguientes: La formación académica predominante es la básica con un 47% que no ha culminado la primaria, el 29% ya la ha terminado, un porcentaje muy bajo, el 14% está por encima del promedio. La condición de trabajador rural limita el acceso a educación además la mayoría del grupo encuestado tradicionalmente aprendió la labor al interior de su familia iniciando labores a muy corta edad, factor también influyente para no concluir estudios básicos.

Los galponeros en su mayoría de estado civil casado, situación indispensable para la estabilidad y permanencia en las labores en las granjas ya que la dinámica de producción requiere contar con un núcleo familiar que garantice el apoyo en las labores de manejo para el cuidado de las aves. Estas familias presentan dinámicas familiares tradicionales de ascendencia rural y con roles definidos por la actividad del cuidado de las aves, la esposa del galponero en su mayoría asume la responsabilidad del cuidado de los niños, preparación de alimentos y es el apoyo en labores manuales tales como lavado de comederos, elaboración de remisiones y control de roedores.

Las expectativas laborales de los galponeros muestran tendencias a la estabilidad en sus granjas fundamentalmente, no se percibe aspiración de capacitación ni de

otros aspectos solo el de contar con estabilidad en la zona en la que están ubicados y la posibilidad de tener bajo su cuidado una mayor cantidad de aves ya que esto le representa un aumento en los ingresos familiares.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Promover el bienestar integral del galponero de Pollo de engorde.				
ESTRATEGIA 2: Diseño de programas de conservación y desarrollo que fomenten el desarrollo del galponero al interior de la organización.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION	OBSERVACIONES
Gestionar la ejecución del programa de Salud Ocupacional para el área de Pollo de engorde.	Inicio del cronograma de actividades para mediados del mes de Abril.	De acuerdo al PSO de la empresa se coordinaron actividades con la Arp Aurora.	Ejecución las actividades programadas a desarrollar al interior del PSO: Subprograma de Medicina preventiva y de trabajo: Plan de capacitación: No. Asistente/ No. de galponeros Subprograma de Higiene industrial: No. Panoramas Riesgos/No. Zonas Geográficas pollo de engorde.	Se realizó el levantamiento de Panoramas de riesgos en las zonas de Mesa de los Santos, Piedecuesta y San Gil. Se capacitó en prevención de riesgos osteomusculares.
Diseño de un programa de reconocimiento que promueva un mejor desempeño zootécnico por parte de los galponeros.	Diseño del Programa de Incentivos para el finales del mes de Abril.	Programa aprobado por los directivos de la empresa.	Implementación del Programa BIENVENIDO A MI GRANJA. No. Granjas evaluadas/No. Total de granjas x 100	El Programa Bienvenido a mi Granja se ha integrado como actividad de Conservación y Desarrollo al interior del Departamento de Recursos Humanos y cuenta con gran acogida por parte de los directivos de la empresa y por parte de los galponeros.
Desarrollar un programa de Motivacion para el galponero y para su familia.	Programa diseñado para mediados del mes de Mayo.	Programa revisado y aprobado por los directivos de la empresa.	Inicio del DIA DE LA FAMILIA en zona geográfica de Mesa de los Santos. Establecimiento de cronograma para las demás zonas geográficas.	Se institucionalizó el DIA DE LA FAMILIA como actividad de conservación y desarrollo al interior de Recursos Humanos reforzando el sentido de pertenencia y la promoción de valores familiares.

Proceso metodológico: mediante el acercamiento que se logró realizar con los galponeros de pollo de engorde y sus familias en el diligenciamiento de la encuesta sociofamiliar se identificó la ausencia de Programas tendientes a mejorar la salud de los colaboradores del área de pollo de engorde. Para el desarrollo de esta estrategia se revisó previamente el Programa de Salud Ocupacional, los panoramas de riesgos, el funcionamiento del COPASO de esta manera se logró contar con un mayor conocimiento en el tema.

Los galponeros se encuentran afiliados a la Arp Colpatria por medio de la cooperativa, al realizarse el acercamiento con el asesor designado para la empresa éste mencionó que nunca se habían ejecutado actividades en la empresa en razón a que no las habían solicitado y por parte de la Aseguradora de Riesgos nunca mostro iniciativa e interés para coordinarlos con algún funcionario de la empresa. Por tal razón se revisó el P.S.O. de Distraves S.A. enfatizando el apoyo e intervención por parte de la Arp en: **El Subprograma de Medicina Preventiva y del trabajo** con el diseño de un cronograma de actividades de capacitación en Prevención de riesgo osteomuscular especialmente por levantamiento inadecuado de bultos, ya que este es el principal riesgo al que están expuestos los galponeros. También se priorizo en **El Subprograma de Higiene Industrial** con el levantamiento de Panoramas de riesgos en granjas ya que estos no existían; se adelantaron en las zonas geográficas de Mesa de los Santos, Piedecuesta y San Gil, éstos se dividieron por granjas que contaban con comederos automáticos y manuales. Quedó pendiente la zona geográfica de Lebrija.

Otra de las acciones estratégicas contenida en el Objetivo de Conservación y Desarrollo fue la de diseñar un Programa de Incentivos para los galponeros exaltando el logro de resultados económicos y zootécnicos.

Se diseño un programa llamado **BIENVENIDO A MI GRANJA**, La base del

programa era la de evaluar el cumplimiento de las BPA basadas en la filosofía de las 5 S cuyo cumplimiento efectivo conllevan a resultados óptimos que favorecen al galponero, a su familia y por ende a la empresa.

Para lograr una mayor articulación al desarrollo del programa se socializaron en todas las granjas los objetivos del mismo, los parámetros de evaluación y se reforzó la importancia del cumplimiento de las BPA vinculando la filosofía de las 5s. En esta actividad participaron todos los galponeros.

La Metodología de evaluación del Programa fué la siguiente: Cada administrador postula 3 granjas de la zona geográfica a cargo, la profesional en práctica, la jefe de Bioseguridad y la jefe de Recursos Humanos realizan la visita a cada una de las granjas postuladas, se verifica por medio de una lista de chequeo el buen estado de las granjas en forma integral es decir se revisa el galpón, la vivienda, la bodega, la caseta de compostaje y el entorno natural como jardines y huertas, se asigna una puntuación de 1 a 5 la granja que mejor promedio tenga es la ganadora.

Otra importante acción estratégica ejecutada con bastante éxito fue la de la implementación del DIA DE LA FAMILIA POLLO DE ENGORDE, los dos grandes objetivos que orientaron esta propuesta fueron los de Fortalecer el sentido de pertenencia de los galponeros por medio de una actividad de reinducción en la que participara con su familia, y a su vez aprovechando la participación de la unidad familiar se buscaba la promoción de valores familiares desarrollando temáticas direccionadas para tal fin.

Esta actividad se desarrolló en una sede recreacional equidistante para todos los galponeros divididos en cada una de sus zonas geográficas. Contando con la participación de la Jefe de Recursos Humanos, el Subgerente del área y los supervisores (veterinarios) encargados de las unidades productivas de pollo de

engorde. Iniciando con una presentación del video institucional y una amplia intervención del subgerente de Pollo de engorde se presentaron los cambios al interior de la organización enfatizando en la importancia de la labor del galponero en los resultados finales ya que de alguna manera estos definían los costos de producción por kilo de pollo. Seguidamente se desarrollo una actividad familiar por medio del video llamado el “Agua Milagrosa” el taller siguiente fue dirigido por la jede del departamento y por el estudiante en práctica orientando el grupo a la reflexión de la importancia de mejorar el trato al interior de las familias por medio del respeto y el fomento del dialogo como método de resolución pacífica de conflictos.

La actividad del día de la familia se culminó con un almuerzo familiar promoviendo la integración de todas las familias de la zona y finalmente se desarrollaron actividades de integración dirigidas por un recreador de la Caja de Compensación Comfenalco.

A continuación se muestra un registro fotográfico de la realización del Dia de la Familia en Mesa de los Santos y San Gil, seguidamente el presidente de la empresa entregando los reconocimientos de galponero integral



Fuente: Archivo fotográfico autora del proyecto.



Fuente: Archivo fotográfico autora del proyecto.

Levantamiento del Panorama de riesgos Mesa de los Santos (Granja San Luis),

Capacitación en prevención riesgos osteomusculares y levantamiento de cargas.



Fuente: Archivo fotográfico autora el proyecto.

5. EVALUACION DEL PROCESO DE PRÁCTICA AL INTERIOR DE DISTRAVES S.A.

Inmerso en la dinámica económica del sector avícola se halla el profesional de Trabajo Social que desde el área de Recursos humanos, emplea mecanismos tendientes hacer del recurso humano el principal valor de la empresa promocionando su bienestar físico, mental y motivacional, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia hacia la organización, optimizar el logro de metas, mejorando la calidad de vida del trabajador.

En Distraves S.A. el talento Humano es el principal insumo de todos los procesos de producción, el área de pollo de engorde situada en una amplia zona rural del departamento de Santander, está integrada por familias que se encargan de la cría y levante de gallina reproductora y pollo de engorde, siendo este escenario de intervención en el que se administraron procesos integradores de crecimiento laboral y sociofamiliar por medio del cumplimiento de los Objetivos generales de la practica: Provisión del Talento Humano y conservación y desarrollo. (Véase figura 23)

Figura 24. Ejes de Intervención Profesional



Fuente. Autora del proyecto

El inicio de la experiencia práctica se dio con la ubicación institucional tanto en la empresa en general como al interior del departamento de Recursos Humanos, por medio de entrevistas con la jefe y coordinadora del departamento se establecieron las líneas de intervención profesional intercambiando expectativas y recomendaciones para los resultados esperados.

La fase diagnóstica que dio origen a la propuesta de intervención se realizó con el apoyo del Gerente de Producción Pecuaria, el Subgerente de pollo de engorde y los veterinarios a cargo de cada una de las zonas geográficas y productivas de la empresa, suministrando información valiosa para la construcción de la matriz DOFA, algunas entrevistas con galponeros de la Mesa de los Santos durante el proceso de inducción ayudaron a la determinación de las respectivas Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del área de Pollo de engorde.

Al evidenciarse los objetivos en los que se desarrollaría la practica enmarcada en la Planeación Estratégica se inició con la aplicación de la encuesta para el análisis sociodemográfico del área de pollo de engorde cuyo resultado contribuyo

a un acercamiento mayor de la empresa al área ya que no se contaba con información detallada de este grupo y la escasa identidad de los galponeros hacia la misma provenía de esta situación. Con los resultados obtenidos en este proceso se consolidó una base de datos para el departamento de Recursos Humanos con información de los galponeros y sus familias. Este proceso permitió también un acercamiento del Trabajador Social con el grupo objetivo de intervención estableciendo un diálogo en el que se extrajeron importantes elementos para la articulación de las expectativas laborales y las de la organización en cuanto al fortalecimiento de esta área.

La implementación del proceso de selección e inducción ha permitido a la organización contar con un proceso organizado y acorde a la Política de Calidad como Plataforma para el proceso de certificación ISO 9001 que iniciará la empresa.

El desarrollo del Objetivo de Conservación y Desarrollo del Talento Humano determinó la gestión por medio de la Arp Aurora de actividades de capacitación en temáticas importantes para un mejor desempeño de los galponeros a su vez les proporcionó herramientas para el autocuidado. Se levantaron panoramas de riesgos para el establecimiento de objetivos contenidos dentro PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL de Distraves s.a. para el año que viene.

Se diseñaron dos grandes Programas que se incorporaron a los objetivos del programa de Bienestar y desarrollo del Departamento de Recursos Humanos.

La experiencia de intervención profesional al interior del área organizacional proporciona fortalezas profesionales que le permiten al estudiante en práctica estar más seguro de su aporte a la organización, el sistema de dirección y asesoría para los estudiantes cuenta con una estructura académica organizada ya que los seminarios permiten reforzar elementos para la intervención profesional

fortaleciendo su liderazgo, el diálogo con los demás estudiantes en práctica permiten el intercambio de experiencias y saberes.

El profesional en formación depende directamente del área de Recursos Humanos, goza de un espacio propio que se adecuó hace 6 meses, en el que cuenta con todos los elementos necesarios, para el desarrollo de los objetivos de la práctica. Además goza de autonomía y participación en todos los niveles.

A pesar del corto tiempo para el cumplimiento de los objetivos trazados el apoyo de la empresa en el proceso viabilizó su oportuno cumplimiento con la disposición de recursos humanos y económicos.

La organización facilitó la intervención profesional por medio de la aceptación y autonomía en el direccionamiento de estrategias de intervención basadas en la administración del talento humano ya que el Trabajador Social cuenta con competencias de desempeño a nivel individual, grupal y familiar inmersos en la dinámica laboral.

La receptividad por parte de las directivas y por parte de los galponeros aportaron para que el balance final de este proceso de práctica fuera bastante positivo y satisfactorio tanto para el departamento de Recursos Humanos por los resultados obtenidos y para la profesional de trabajo social que dio apertura a un espacio de práctica en el que ningún Trabajador Social había estado y creó escenarios profesionales que antes eran propios de profesionales del área de la psicología.

Este es el punto de partida para diseñar la propuesta de creación del cargo de Coordinadora de Recursos Humanos para el área de Producción Pecuaria.

6. PROPUESTA INTERVENCION PROFESIONAL

6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

CREACION DEL CARGO DE COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL AREA DE PRODUCCION PECUARIA

El crecimiento económico y demográfico en el contexto de la globalización ha venido a ser constante y sostenido en la mayoría de las economías del mundo, por lo que esto ha dado lugar a una demanda de trabajo significativa que exige incrementar los estándares por parte de las empresas para ser cada vez más competitivas. Articular los intereses económicos de las organizaciones con los intereses de crecimiento personal y laboral de cada uno de los colaboradores es la función estratégica del área de Recursos Humanos.

Los cambios dentro de los procesos de trabajo buscaran siempre impactar positivamente en el desarrollo organizacional pero si en esas modificaciones el factor humano no es contemplado de manera integral, da como resultado graves inconvenientes reflejados en el no cumplimiento de estándares deseados por la organización.

Es por lo anterior que debe existir una correcta relación y un ambiente interno para la articulación de resultados en donde el factor humano sea tenido en cuenta en su dinámica dado que el individuo ingresa como subsistema a interactuar con un sistema mayor, la organización. La interacción entre el individuo y la organización implica un compromiso mutuo de intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la misma.

Los objetivos logrados con la intervención profesional de Trabajo Social en la empresa Distraves S.A. permiten identificar la necesidad de un profesional que de continuidad al proceso del fortalecimiento del área de Pollo de engorde, por ser un área clave en la cadena de valor de la empresa lo que exige que el Recurso Humano (galponeros) deba ser visto con sus potencialidades, actitudes y habilidades para ser promovidas con el fin de potencializar su desarrollo laboral y personal originando de esta manera resultados económicos esperados.

De acuerdo con el estudio y análisis realizado en el área de pollo de engorde se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos productivos por medio de un profesional en Trabajo Social para el área de Recurso humano que articule los intereses laborales y económicos de la organización y de los galponeros. Se presenta la propuesta para la creación del cargo Coordinadora de Recursos Humanos, que dirija el trabajo desempeñado por los galponeros y este en contacto directo con sus requerimientos e inquietudes; pero también que evolucione con los procesos de producción junto a las demás actividades de la empresa.

El Departamento de Recurso Humano de Distraves S.A. orientado por un profesional de Psicología, busca integrar un equipo de trabajo multidisciplinario que de manera eficaz aporte a la formación bio-socio-cultural que coadyude a la articulación de los objetivos individuales de su Talento Humano con la formación organizacional y sus respectivos objetivos a través de la estimación de procesos dirigidos hacia el fortalecimiento del hombre dentro de ella.

En estas circunstancias es destacable el valioso aporte organizacional para la gestión humana surgido a partir de la Práctica Profesional de Trabajo Social.

6.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.2.1. Objetivo. Estructurar y desarrollar procesos para la provisión del personal idóneo que se vincula a las granjas reproductoras y de pollo de engorde, buscando mediante diversos programas de bienestar, capacitación y salud ocupacional el desarrollo de ambientes de trabajo saludables que permitan elevar la calidad de vida del trabajador, el clima laboral de la empresa y el sentido de pertenencia hacia la misma.

6.2.2. Procesos de intervención profesional del Trabajador Social. El quehacer profesional del Trabajador Social estará enmarcado a cuatro ejes estratégicos cuyos lineamientos generales se presentan a continuación:

Provisión del Talento Humano:

Desarrollar procesos técnico – sociales para vincular a la empresa, personal idóneo para cada uno de los cargos del área de producción pecuaria, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio – laboral de cada uno de los colaboradores.

Se llevaran a cabo los procesos de análisis de competencias, el reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento y en general lo que se requiera para que el colaborador conozca la dinámica organizacional y de esta manera lograr un mejor desempeño.

Evaluación del Talento Humano:

Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del Talento Humano a partir del reconocimiento de sus potencialidades para la creación de actitudes, y habilidades necesarias para su desarrollo laboral.

Conservación y Desarrollo del Talento Humano

Alcanzar el desarrollo de manera integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa integrando elementos laborales y socio- familiares.

Se diseñaran estrategias y mecanismos para reconocer las necesidades de los trabajadores, sus expectativas y competencias, donde se establezcan puntos de encuentro entre la autorrealización del empleado y el desarrollo de la organización. Una vez reconocidas las necesidades en cuanto a formación cognitiva y formativa desde el mismo trabajador, se diseñarán y ejecutarán programas de capacitación técnica, formal, informal y no informal, que logren el desarrollo y la potenciación de las competencias individuales y del grupo familiar.

Balance Social²²

Generar propuestas que permitan valorar el proceso de Desarrollo Humano como parte de la Responsabilidad Social de la organización procurando integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.

La elaboración del Balance social garantiza el establecimiento de políticas de responsabilidad social que permite identificar las características sociodemograficas de sus colaboradores involucrando los aspectos centrales del negocio y determinando beneficios para los colaboradores y la comunidad.

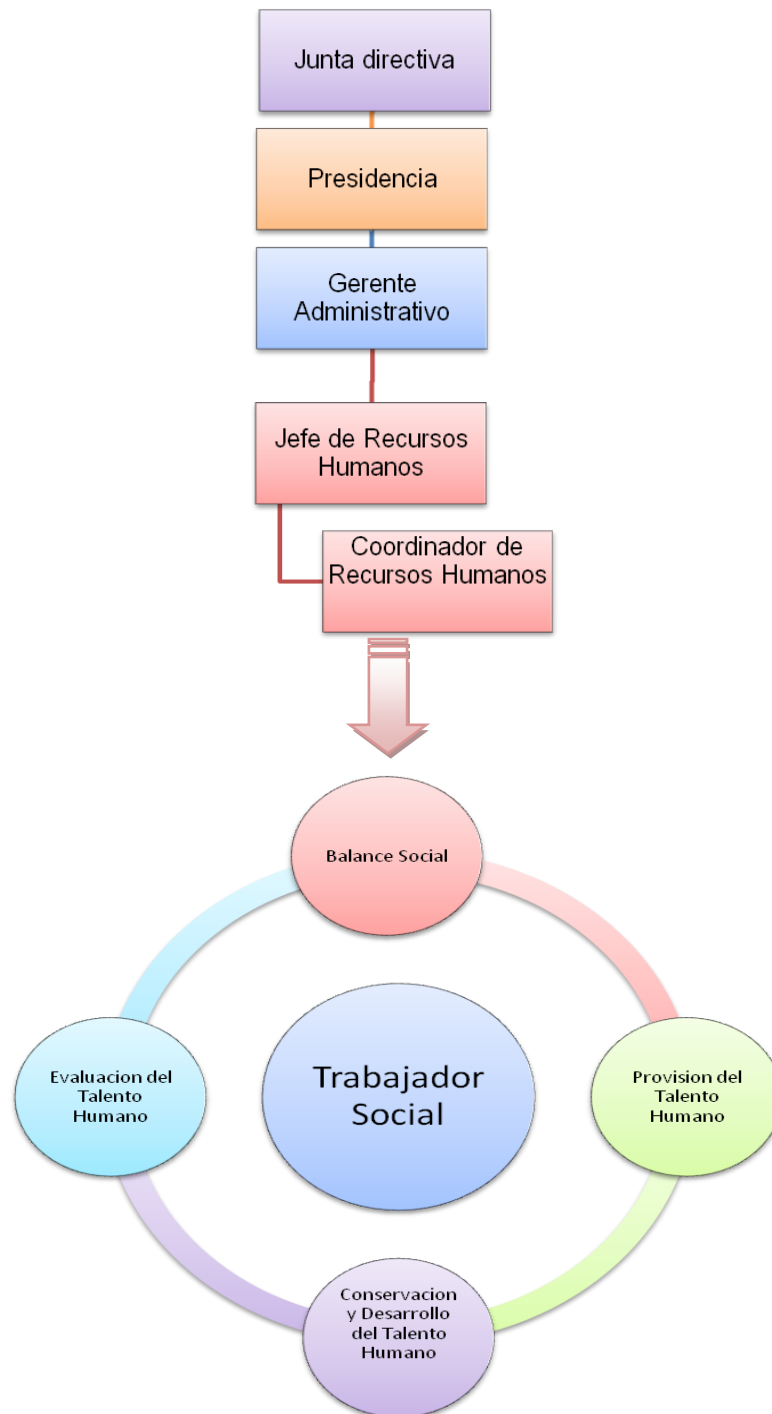
²² Tomado de documento Gerencia del Factor Humano en la organización, Torres Carlos Eduardo, Escuela de Trabajo Social.2001

6.3 UBICACIÓN DEL CARGO DE COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.

El profesional de Trabajo Social estará inmerso en la dinámica organizacional dependiendo de la Gerencia Administrativa y financiera y a su vez de la jefatura de Recursos Humanos, desarrollando procesos presentes en el departamento, de manera transversal proyectando su intervención profesional no solo a la gerencia de Producción Pecuaria sino a las demás gerencias de la empresa. (ver anexo A).

Desde el departamento de Recursos Humanos, trabajará de forma mancomunada con las Gerencias de Producción Industrial, Mercadeo y Ventas, desde la jefatura del área de Recursos Humanos se coordinarán planes y programas a desarrollar para la gestión del Talento Humano según el enfoque estratégico de desarrollo tendiente a formación y capacitación, con la intervención interdisciplinaria de 2 psicólogas, y asistentes de recursos Humanos. (ver figura).

Figura 25. Ubicación del cargo de Coordinadora de Recursos Humanos al interior de la organización



Fuente: Autor del proyecto tomado del Manual de Inducción de Distraves s.a. y del Gerencia del Factor Humano en la organización, Torres Carlos Eduardo, Escuela de Trabajo Social.2001

6.4 SEGUIMIENTO Y MEDICION

Tiempo de duración del proceso de selección del personal para el cargo de galponeros: 8 días a partir de la recepción de la solicitud.

Cumplimiento del Cronograma mensual de actividades de Salud ocupacional, capacitación y bienestar.

Porcentaje de satisfacción del 80% en la medición de clima laboral que se realiza anualmente.

Cuadro 15. Indicadores de logros

INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	META
Agilidad en el Proceso de Selección.	Medir el tiempo del proceso para suplir las necesidades de las áreas.	Promedio de días desde la recepción de la solicitud hasta el día de aprobación.	Mensual	8 Días
Rotación de Personal	Medir el Nivel de rotación del personal.	$\frac{\text{Numero de colaboradores que se retiran en 30 días}}{\text{Total Colaboradores}}$	Mensual	10%
Control Visita familiar	Identificar los factores del entorno familiar que inciden en la dinámica familiar.	$\frac{\text{No. Total de Visitas familiares realizadas}}{\text{No. Visitas Programadas}}$	Mensual	4 Días Hábiles.
Participación Programas de Capacitación	Medir la participación del personal en los eventos de capacitación programados.	$\frac{\text{No. De Empleados que asisten a los eventos programados}}{\text{Total de Empleados a los que esta dirigido el evento.}}$	Mensual	80%
Satisfacción frente actividades de bienestar dirigidas por el Departamento de Recursos humanos.	Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores frente a las actividades de bienestar desarrolladas.	Evaluación de la actividad por medio de una encuesta que verifique los elementos que indicaran la satisfacción frente al desarrollo de la actividad.	Mensual	90%
Nivel de Ausentismo por Incapacidad A.T.	Medir el nivel de ausentismo del personal por incapacidad originada en A.T.	$\frac{\text{No. Personas que se ausentaron por incapacidad A.T.}}{\text{No. Total colaboradores activos.}}$	Mensual	10%

Fuente: Autor del proyecto

6.5. DESCRIPCION DEL CARGO COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS PRODUCCION PECUARIA.

A continuación se muestra la descripción del cargo a través del perfil y manual de funciones.

	TALENTO HUMANO	CODIGO: MRH-01-00
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGOS	
NOMBRE DEL CARGO		
COORDINADORA RECURSOS HUMANOS PECUARIA		
AREA		
Administrativa		
JEFE INMEDIATO		
Jefe de Recursos Humanos		
CARGOS QUE SUPERVISA		
Ninguno		
FUNCION PRINCIPAL		
Realizar procesos de selección, contratación, salud ocupacional y bienestar social del área pecuaria.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y ejecutar las actividades de capacitación, bienestar y salud ocupacional en granjas Reproductoras y Pollo de Engorde. 2. Promover programas de capacitación no formal a esposas e hijos de galponeros en actividades de formación técnica que les provea ingresos adicionales. 3. Desarrollar programas de motivación y reconocimiento para el personal de las granjas Reproductoras y de Pollo de Engorde. 4. Apoyo a actividades propias y procesos del área de Recursos Humanos como: Balance social, Clima Laboral y Evaluación de Desempeño. 5. Apoyo y acompañamiento en actividades de recreación y bienestar programas a nivel general en la empresa (Campeonatos, fiestas de integración, celebraciones 		

<p>especiales)</p> <p>6. Organización y sistematización de datos sociodemográficos del personal de las granjas.</p> <p>7. Recepción de hojas de vida y entrevistas de selección para galponeros a vincular en granjas.</p> <p>8. Apoyo en el proceso de vinculación a la cooperativa MERCADECOOP (Seguridad social, contrato y documentos de ingreso) del personal a ingresar a granjas y desarrollo del proceso de inducción.</p>
<p>Revisado por: Luz Mery Blanco - Jefe de Recurso Humano</p> <p>Aprobado por: Fabio Lancheros- Gerente Administrativo</p>

<p>NOMBRE DEL CARGO</p> <p>COORDINADORA RECURSOS HUMANOS PECUARIA</p>
<p>AREA</p> <p>Administrativa</p>
<p>CONOCIMIENTOS</p> <p>Educación: haber realizado estudios universitarios en Trabajo Social</p>
<p>Experiencia: 1 Año</p>
<p>Formación: especialización, PHD, Magister, Diplomado, otros: conocimiento en salud ocupacional, visitas domiciliarias</p>
<p>HABILIDADES</p> <p>Mental: realizar la planeación de su trabajo de acuerdo a las prioridades existentes</p> <p>Manual: realizar movimientos sencillos.</p>
<p>RESPONSABILIDAD</p> <p>Responde por las actividades administrativas de la empresa.</p> <p>Responde por los materiales y equipos existentes en la empresa.</p> <p>Responde por el manejo de información confidencial.</p> <p>Procesos de selección y contratación, salud ocupacional y bienestar social.</p> <p>Responde en la dirección del personal a cargo.</p>

ESFUERZO

Mental: Liderazgo, Creatividad, Habilidades sociales y de comunicación, capacidad de planeación y organización, Capacidad de análisis, Trabajo en equipo, capacidad toma de decisiones de manera objetiva, Recursividad.

Físico: requiere poco esfuerzo físico

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales normales, no presenta ningún riesgo de accidente.

Revisado por: Luz Mery Blanco - Jefe de Recurso Humano

Aprobado por: Fabio Lancheros- Gerente Administrativo

6.6 ASIGNACION DE RECURSOS

El presupuesto requerido para el funcionamiento del cargo estará condicionado por las condiciones de seguridad social integral y las prestaciones sociales legales vigentes.

El salario hace parte de la estructura salarial del regimen de compensaciones de la estructura salarial de la empresa. Anualmente se designa un presupuesto para las diferentes actividades que se desprenden de los procesos de intervención profesional destinados para capacitación, bienestar, salud ocupacional direccionados específicamente para el pago de formación externa e interna, incentivos, material requerido y espacios físicos para las diversas actividades de bienestar.

7. CONCLUSIONES

La experiencia práctica empresarial al interior de Distraves S.A. permitió al estudiante la ejecución de los conocimientos adquiridos en la academia e identificar una realidad tangible de muchas organizaciones que a pesar de contar con gran trayectoria no han logrado adaptarse a las nuevas estrategias de administración de Recurso Humano utilizándolas para su beneficio.

El proceso se desarrolló con gran éxito fundamentalmente porque se logró el acercamiento del área de pollo de engorde a la empresa para el fortalecimiento de la misma a su vez se logró reforzar la identidad del área hacia Distraves y quedó un terreno abonado para la articulación de objetivos empresariales y personales de los colaboradores de Pollo de Engorde.

La competitividad en el departamento ha llevado a que las empresas requieran incrementar los niveles de productividad, buscando que el colaborador identifique sus potencialidades contribuyendo con los indicadores deseados por tanto la empresa se debe encargar de promover al colaborador para obtener resultados económicos pero fundamentalmente el desarrollo humano al interior de la organización.

Se dio apertura profesional al trabajador social en el departamento de Recursos Humanos reconociéndose las fortalezas académicas del mismo y la importancia de desarrollar un trabajo interdisciplinario para el cumplimiento de indicadores, dándose comienzo a un escenario profesional al interior de una importante empresa avícola del departamento.

La teoría sistémica aporta los elementos necesarios para interpretar el funcionamiento organizacional encontrándose una aplicabilidad clara de los conceptos dados a la empresa, clarificando el papel protagónico del hombre en la organización.

8. RECOMENDACIONES

Efectuando un análisis holístico de la organización se podría determinar lo siguiente:

Distraves S.A. cuenta con una estructura organizativa Funcional-Divisional Es Funcional debido a que se muestra como una organización de especialistas que coloca en el nivel más alto de autoridad a los responsables de las áreas funcionales en que se divide el trabajo en la organización, respeta el principio de unidad de mando, cada persona recibe órdenes de su superior y además supone un elevado nivel de centralización en la toma de decisiones, que se produce en la dirección. Este esquema limita y dificulta la comunicación al interior de las gerencias y entre las gerencias entre si. Por tanto se hace necesario fomentar y potencializar el liderazgo y toma de decisiones en los niveles de jefaturas y supervisión promoviendo la comunicación efectiva de forma ascendente para integrar las decisiones y a su vez se logren los objetivos trazados verticalmente, al fortalecerse el nivel medio se fortalece el nivel operativo.

Definir la política de selección y promoción partiendo que se cuenta con un procedimiento definido pero no con una política que estructure y defina el crecimiento de los colaboradores al interior de la organización por medio de unas directrices claras que ofrezcan condiciones especialmente de evolución laboral.

Ante la situación de fortalecer las jefaturas y supervisores se debe establecer un Programa de Capacitación articulado a la Política de Desarrollo en donde la organización designe un presupuesto para el logro de los objetivos trazados. En la actualidad no se destina presupuesto para tal fin, las actividades de

capacitación generalmente no corresponden a un Programa de formación, cada jefe presenta ante Recursos Humanos unas solicitudes de formación en las que se desconoce si realmente corresponden a las necesidades de los colaboradores y de las áreas.

En cuanto al área de Pollo de engorde contenida en la Gerencia de Producción Pecuaria las recomendaciones serian las siguientes:

Fomentar la participación de los galponeros de pollo de engorde a las actividades generales de la organización con el fin de mejorar los canales de comunicación y fortalecer e incrementar su sentido de pertenencia ya que a través del Día de la Familia en donde se realizó la actividad de re inducción se evidenció que los galponeros sienten un especial afecto y gratitud por su empresa, esto se debe aprovechar en actividades tendientes cada día al refuerzo de la identidad empresarial.

Se debe dar continuidad a los Programas de motivación establecidos al interior de la estrategia de conservación y desarrollo para alcanzar el crecimiento de manera integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa integrando elementos laborales y socio- familiares.

Es necesario que las directivas establezcan mayor presencia en las granjas de pollo de engorde a pesar de su dispersión geográfica ya que algunos galponeros manifestaron contar con escaso contacto con la empresa, debilitando la comunicación interna, ya que el feedback del área se direcciona con el veterinario a cargo de la zona, quien en algunos casos no fortalece los canales de comunicación reduciéndolos netamente a la supervisión técnica aviar.

Es importante fortalecer el liderazgo efectivo en los veterinarios del área ya que son los encargados de este importante recurso humano y se evidenció en algunos casos

debilidades administrativas en especial las relacionadas con el talento humano.

Darle continuidad al proceso iniciado por medio de la vinculación de un profesional ya que el tamaño de la empresa y la dimensión del área lo justifican; este profesional estaría dedicado netamente al fomento de los canales de comunicación empresa-galponero y potenciando el desarrollo integral de este importante recurso.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 107-119 P. Departamento Nacional de planeación. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Bogotá. Junio 2007

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. Caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola, Agosto de 2006.

GUATAQUI, Juan Carlos. La incidencia del contrato de trabajo en el mercado laboral colombiano, Diciembre 4. 2001. 173-198 p.

LOPEZ, Alfredo. Autor de la Investigación: pachyQbbs.frc.utn.edu.ar.

Minag, BCR. Estudios Económicos-Scotiabank Sudamérica: Producción Avícola Per Cápita.

KAST, Freemont. Administración en las organizaciones, un enfoque moderno. Universal Buenos Aires, 1976.

KURT, Lewin. Personality and behavior disorders. N.Y. Ronald press, 1.944 (Tomado de Libro de Grupo Dr. Carlos Eduardo Torres).

SOCORRO, Felix. El Talento Humano: una aproximación a su génesis y evolución, 2006.

TORRES, Carlos Eduardo. Administración del personal, su origen, evolución y funcionalidad en la organización. Bucaramanga 2000.

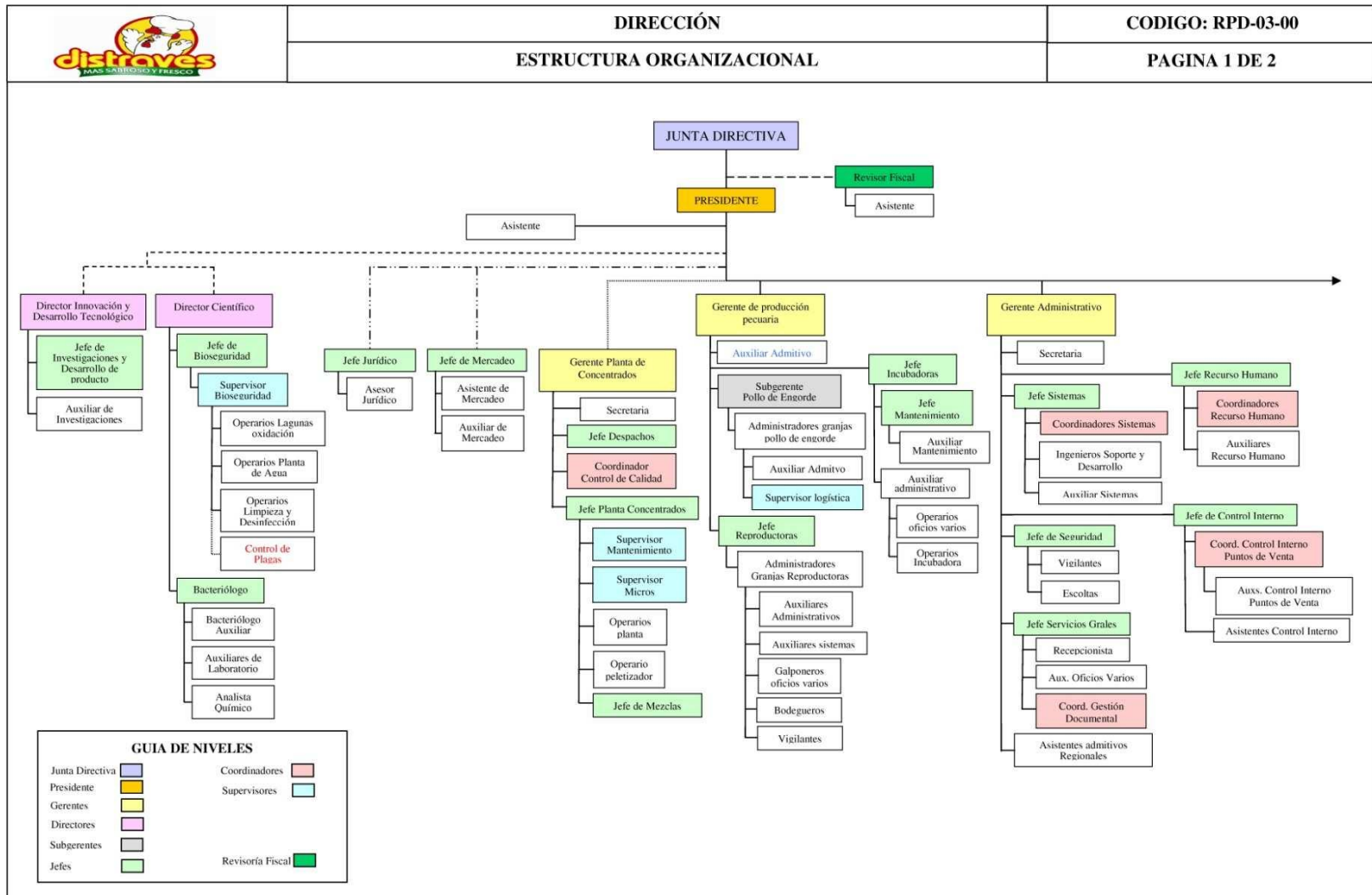
www.lanación.com. Integrar el trabajo y los hijos, una asignatura para las empresas. 30 Septiembre, 2007.

www.mintra.gob.pe/leyes.

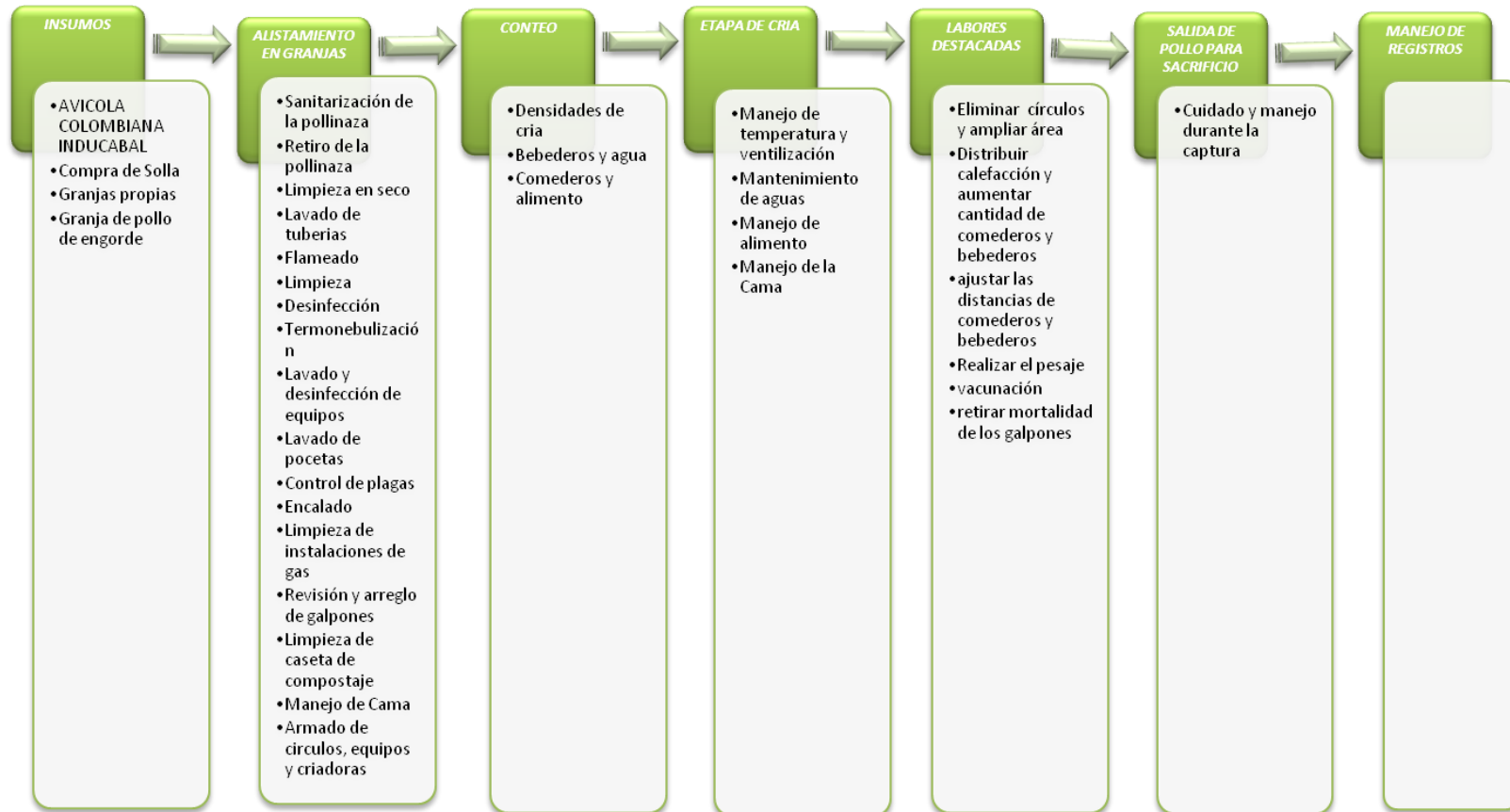
www.vanguardia.com

ANEXOS

ANEXO A. Estructura Organizacional



ANEXO B. MAPA DE PROCESOS AREA DE POLLO DE ENGORDE



ANEXO C. MANUAL DE FUNCIONES DEL GALPONERO Y OFICIOS VARIOS

NOMBRE DEL CARGO: GALPONERO Y OFICIOS VARIOS
AREA: Producción Pecuaria – Granjas Reproductoras
REPORTA A: Administrador Granja
CARGOS QUE SUPERVISA: Ninguno
PROCESOS DE SU RESPONSABILIDAD: Proceso de cría y levante de reproductoras Producción de huevo fértil
OBJETIVO DEL CARGO: Manejar correctamente el lote de reproductoras de acuerdo a los programas de crianza, levante y producción.
INDICADORES DE GESTION: Liquidación de lote de acuerdo a los parámetros establecidos
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preparar el galpón para la selección de las aves <input type="checkbox"/> Efectuar las respectivas actividades de manejo de las aves <input type="checkbox"/> Vacunar, pesar, descargar el alimento, cargue de huevos, recolección de huevos. <input type="checkbox"/> Desarmar, lavar y desinfectar el equipo cuando el lote es enviado a sacrificio. <input type="checkbox"/> Mantener en buenas condiciones sanitarias el lote <input type="checkbox"/> Manejo adecuado de registro de alimento y aves.

CARGO NOMBRE FIRMA

REVISADO POR	Jefe Pollo de Engorde	
APROBADO POR	Gerente Producción pecuaria	

NOMBRE DEL CARGO: GALPONERO Y OFICIOS VARIOS
AREA: Producción Pecuaria
PERFIL DEL CARGO: EDUCACION Básico primaria FORMACION: Ninguna EXPERIENCIA Minimo un año en labores similares HABILIDADES Destreza manual Rapidez Trabajo en equipo Compromiso

CARGO	NOMBRE	FIRMA
REVISADO POR	Jefe Reproductoras	Carlos E. Gómez
APROBADO POR	Gerente Producción Pecuaria	Javier Ramiro Rueda

ANEXO D. PROCESO DE SELECCIÓN

DIAGRAMA DE FLUJOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS	RESPONSABLES
1. Inicio	Inicio		
2. Solicitud de contratación	El jefe de área entrega	RRH-08-00 Solicitud de Contratación	Jefe de área
3. Solicitud Documentos Ingreso	Citar a la persona seleccionada y solicitar los documentos para la contratación.	RRH-09-00 Requisitos de Documentación	Auxiliar de Personal
4. Revisión documentos	Se verifica que todos		Auxiliar de personal
5. Examen medico	Se remite el nuevo trabajador al examen médico de ingreso con el profesional empresa tiene convenio. Este debe emitir el concepto	Orden de Examen Médico de Ingreso RRH-10-00 RRH-11-00	Auxiliar de Personal
6. Revisión Examen NO SI	Se revisa los resultados del examen físico los cuales deben ser favorables para		Coordinadora Recurso Humano
7. Descartado del proceso	Si el examen físico revela limitaciones para el cargo se descarta. Remítase al procedimiento de		Coordinadora y jefe de Recurso Humano
8. Afiliaciones	Se realizan afiliaciones	Según formatos de cada entidad	Auxiliar de personal

DIAGRAMA DE FLUJOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTROS	RESPONSABLES
A			
9. Apertura cuenta	Abrir la cuenta de ahorros para el pago de nómina del nuevo Empleado.	RRH-12-00 Apertura de Cuenta de Ahorros	Auxiliar de Personal
10. Elaboración de contrato	Se elabora el contrato según condiciones establecidas y se hace firmar por las partes	Contrato minerva 10-10	Auxiliar de Personal
11. Creación de Empleado	Se diligencia la hoja de creación de empleado con los datos de registro en el sistema	RRH-13-00 Creación de Empleados	Auxiliar de Personal
12. Registro en el sistema de nómina	Ingresar los datos del nuevo Empleado al sistema de nomina	Sistema de nómina DISTRAVES S.A (desarrollo	Auxiliar de Personal
13. Archivar Carpeta	Se archiva la carpeta con toda la información del nuevo empleado		Auxiliar de personal
Fin			

ANEXO E. FORMATO CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN POR CARGOS

Nombre Trabajador: _____ Cargo: _____
 _____ Fecha ingreso: _____

AREA	RESPONSABLE	DIA Y HORA	REQUIERE INDUCCION	RECIBIO INDUCCION	FIRMA EN CONSTANCIA
Sistema Gestión de la calidad			SI	SI	
Recursos Humanos - Bienvenida - Procesos de Producción - Salud Ocupacional - Presentación Institucional Video			SI	SI	
PRODUCCION POLLO DE ENGORDE			SI	SI	

OBSERVACIONES: _____

RESPONSABLE DE EJECUCION INDUCCION:
 Nombre: _____
 Cargo: _____
 Firma: _____

